

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza návštěvnosti sportovních utkání  
Analysing Attendance of Sport Matches

Student: Bc. Marek Grepl  
Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marek Grepl**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T062 Marketing a obchod**  
Téma: **Analýza návštěvnosti sportovních utkání**  
**Analysing Attendance of Sport Matches**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika českého trhu fotbalu a hokeje
  3. Teoretická východiska měření trhu
  4. Metodika shromažďování dat
  5. Analýza návštěvnosti fotbalových a hokejových utkání
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



*Vojtěch Spáčil*  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

*Dana Dluhošová*  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a použil jen prameny uvedené v seznamu literatury.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Podpis *Marcel Grepl*

# Obsah

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | Úvod.....  | 8  |
| 2       | Charakteristika českého trhu fotbalu a hokeje..... | 9  |
| 2.1     | Charakteristika fotbalového trhu.....              | 9  |
| 2.1.1   | Financování fotbalových klubů.....                 | 10 |
| 2.1.1.1 | Sponzoring.....                                    | 11 |
| 2.1.1.2 | Příjmy ze vstupného.....                           | 11 |
| 2.1.1.3 | Vysílací práva.....                                | 12 |
| 2.1.1.4 | Merchandisingové aktivity.....                     | 12 |
| 2.1.1.5 | Příjmy z prodeje hráčů.....                        | 13 |
| 2.1.1.6 | Odměny.....  | 13 |
| 2.1.2   | Gambrinus liga.....                                | 14 |
| 2.2     | Charakteristika hokejového trhu.....               | 15 |
| 2.2.1   | Financování hokejových klubů.....                  | 15 |
| 2.2.1.1 | Sponzoring.....                                    | 15 |
| 2.2.1.2 | Příjmy ze vstupného.....                           | 16 |
| 2.2.1.3 | Vysílací práva.....                                | 16 |
| 2.2.1.4 | Odměny.....  | 17 |
| 2.2.2   | Tipsport extraliga ledního hokeje.....             | 17 |
| 2.3     | Popularita fotbalu a hokeje ve městech.....        | 18 |
| 2.3.1   | Praha.....   | 19 |
| 2.3.1.1 | SK Slavia Praha.....                               | 19 |
| 2.3.1.2 | AC Sparta Praha.....                               | 19 |
| 2.3.1.3 | HC Slavia Praha.....                               | 20 |
| 2.3.1.4 | HC Sparta Praha.....                               | 20 |
| 2.3.2   | Brno.....  | 21 |
| 2.3.2.1 | FC Zbrojovka Brno.....                             | 21 |
| 2.3.2.2 | HC Kometa Brno.....                                | 21 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.3.3   | Ostrava .....                             | 22 |
| 2.3.3.1 | FC Baník Ostrava .....                    | 22 |
| 2.3.3.2 | HC Vítkovice Steel .....                  | 22 |
| 2.3.4   | Plzeň .....                               | 23 |
| 2.3.4.1 | FC Viktoria Plzeň .....                   | 23 |
| 2.3.4.2 | HC Škoda Plzeň .....                      | 23 |
| 2.3.5   | Liberec .....                             | 24 |
| 2.3.5.1 | FC Slovan Liberec .....                   | 24 |
| 2.3.5.2 | Bílí Tygři Liberec .....                  | 24 |
| 3       | Teoretická východiska měření trhu .....   | 26 |
| 3.1     | Základní typy marketingového měření ..... | 26 |
| 3.2     | Celkový potenciál trhu .....              | 27 |
| 3.2.1   | Vyhodnocení tržních příležitostí .....    | 27 |
| 3.2.2   | Stanovení prodejních kvót a cílů .....    | 28 |
| 3.3     | Relativní potenciál trhu .....            | 28 |
| 3.3.1   | Metoda postupné kompozice trhu .....      | 28 |
| 3.3.2   | Metoda vícenásobných faktorů .....        | 28 |
| 3.4     | Plánování prodeje .....                   | 29 |
| 3.5     | Měření produktivity marketingu .....      | 30 |
| 3.5.1   | Marketingové ukazatele .....              | 30 |
| 3.5.2   | Modelování marketingového mixu .....      | 30 |
| 3.5.3   | Marketingové palubní desky .....          | 31 |
| 4       | Metodika shromažďování dat .....          | 32 |
| 4.1     | Cíl výzkumu .....                         | 32 |
| 4.2     | Obsah výzkumu .....                       | 32 |
| 4.3     | Použité údaje .....                       | 32 |
| 4.4     | Kontrola údajů .....                      | 33 |
| 4.5     | Zpracování údajů .....                    | 33 |
| 4.6     | Datový soubor .....                       | 33 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.7    | Omezení při tvorbě práce .....                                   | 33 |
| 5      | Analýza návštěvnosti fotbalových a hokejových utkání .....       | 34 |
| 5.1    | Analýza návštěvnosti fotbalových utkání .....                    | 34 |
| 5.1.1  | Průměrná návštěvnost Gambrinus ligy .....                        | 34 |
| 5.1.2  | Vývoj návštěvnosti .....   | 38 |
| 5.1.3  | Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných týmů .....              | 39 |
| 5.1.4  | Využití kapacity stadionu .....                                  | 41 |
| 5.1.5  | Návštěvnost v závislosti na začátku utkání .....                 | 43 |
| 5.1.6  | Návštěvnost v závislosti na dni utkání a TV vysílání .....       | 44 |
| 5.1.7  | Návštěvnost v závislosti na měsíci utkání .....                  | 45 |
| 5.1.8  | Návštěvnost v závislosti na soupeři .....                        | 46 |
| 5.1.9  | Návštěvnost v závislosti na výsledku předchozího utkání .....    | 49 |
| 5.1.10 | Analýza vlivu proměnných na návštěvnost fotbalových utkání ..... | 50 |
| 5.2    | Analýza návštěvnosti hokejových utkání .....                     | 51 |
| 5.2.1  | Průměrná návštěvnost Tipsport extraligy .....                    | 51 |
| 5.2.2  | Vývoj návštěvnosti .....   | 54 |
| 5.2.3  | Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných týmů .....              | 55 |
| 5.2.4  | Využití kapacity stadionu .....                                  | 57 |
| 5.2.5  | Návštěvnost v závislosti na začátku utkání .....                 | 58 |
| 5.2.6  | Návštěvnost v závislosti na dni utkání a TV vysílání .....       | 60 |
| 5.2.7  | Návštěvnost v závislosti na měsíci utkání .....                  | 61 |
| 5.2.8  | Návštěvnost v závislosti na soupeři .....                        | 62 |
| 5.2.9  | Návštěvnost v závislosti na výsledku předchozího utkání .....    | 63 |
| 5.2.10 | Analýza vlivu proměnných na návštěvnost hokejových utkání .....  | 64 |
| 5.3    | Ostatní faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání ..... | 66 |
| 5.3.1  | Konkurující sporty .....   | 66 |
| 5.3.2  | Volnočasové aktivity .....                                       | 66 |
| 5.3.3  | Počasí .....   | 66 |
| 5.3.4  | Kvalita hráčů .....  | 66 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.3.5 | Cena vstupného .....                                | 67 |
| 5.3.6 | Vybavení a zázemí hal .....                         | 67 |
| 6     | Návrhy a doporučení .....                           | 68 |
| 7     | Závěr .....   | 70 |
|       | Seznam použité literatury .....                     | 72 |
|       | Seznam zkratk .....                                 | 76 |
|       | Prohlášení o využití výsledků diplomové práce ..... | 77 |
|       | Seznam příloh .....                                 | 78 |
|       | Přílohy .....                                       | 79 |

# 1 Úvod

Sport je světovým fenoménem a jedním ze společenských odvětví, které u nás vždy bude vyvolávat různé emoce. S tím je spojeno fandovství projevující se tím, že příznivci klubu svého srdce stojí za svými oblíbenci v letech úspěšných, ale podporují ho i v dobách, kdy se příliš nedaří.

Fotbal se řadí mezi kolektivní hry, která je rozšířena v mnoha zemích všech kontinentů světa. Každý národ vyznává jiné způsoby povzbuzování svého týmu. Například Afričané se v hledištích objevují v různorodých kostýmech souvisejících s tradicí dané země. Velkým nešvarem především na evropských trávnících je „povzbuzování“ formou házení petard, dýmovnic nebo jiných předmětů, které na hrací plochu nepatří. Důsledek takového chování fanoušků bývá příčinou přerušení nebo dokonce ukončení utkání, následují finanční postihy a další sankce pro pořádající klub, které s sebou v neposlední řadě nesou úbytek slušných příznivců.

Nejrychlejším a nejdynamičtějším sportem je hokej, který má své kořeny v Kanadě. Snem každého hráče je hrát právě v severoamerické NHL, kde velká většina utkání bývá vyprodána do posledního místa. Zápas jsou též hojně sledovány a rozebírány v médiích v různých koutech světa.

Diplomová práce na téma „Analýza návštěvnosti sportovních utkání“ se věnuje rozboru hlavních činitelů ovlivňující počet diváků na utkáních dvou nejpopulárnějších diváckých sportů. Hlavním cílem byla identifikace a následná analýza faktorů působících na výši návštěvnosti domácích i venkovních zápasů pěti sledovaných týmů během pěti posledních ročníků nejvyšších soutěží vybraných sportů.

Teoretická část se v úvodu zabývá charakteristikou českého fotbalového a hokejového trhu a snaží se nahlédnout do struktury příjmů sportovních klubů. Dále je stručně nastíněna skladba soutěží od elitní ligy až po nejnižší amatérské soutěže. Následující část popisuje popularitu ostatních sportů ve zvolených městech, která je chápána jako konkurence pro fotbal a hokej. V další kapitole jsou definovány základní typy měření trhu.

Pro analýzu jednotlivých faktorů byla posbírána data týkající se 710 fotbalových a 1 300 hokejových utkání. Porovnávány byly fotbalové kluby: FC Baník Ostrava, FC Slovan Liberec, FC Viktoria Plzeň, SK Slavia Praha a AC Sparta Praha; a hokejové: HC Vítkovice Steel, Bílí Tygři Liberec, HC Škoda Plzeň, HC Slavia Praha a HC Sparta Praha.

V závěrečných kapitolách práce jsou uvedeny příklady zvýšení návštěvnosti sportovních zápasů a shrnuty výsledky rozboru zkoumaných faktorů působících na počet diváků na stadionech.



## 2 Charakteristika českého trhu fotbalu a hokeje

Tradičně byl trh chápán jako fyzický prostor, kde se kupující a prodávající střetávali za účelem nákupu a prodeje zboží. Ekonomové vysvětlují trh jako soubor kupujících a prodávajících, kteří uzavírají transakce týkající se určitého výrobku nebo výrobní třídy. Sport a ekonomika jsou propojeny mnoha přímými i nepřímými vztahy. Ty působí obousměrně tak, že sport se podílí na rozvoji národní ekonomiky a ekonomika vytváří pro rozvoj sportu příznivé podmínky.<sup>[4,33]</sup>

Na českém sportovním trhu jsou z pohledu zájmu široké veřejnosti dominantní dvě kolektivní hry: fotbal a hokej. Tyto sporty jsou navzájem největšími konkurenty na trhu soupeřícími o přízeň a zájem fanoušků, sponzorů a médií. Sportovní trh je složen z několika dílčích trhů a to podle objektů, které jsou zde nabízeny. Jsou to především trhy služeb a zboží (sportovního vybavení). Dále zde dochází k prodeji a nákupu hráčů, čímž můžeme částečně hovořit také o trhu práce.<sup>[7]</sup>

### 2.1 Charakteristika fotbalového trhu

Fotbalový trh má stejně jako jiné sportovní trhy mnoho zvláštností a typických vlastností, které jej charakterizují. Přesto, že jsou fotbalové kluby konkurenty a chtějí dosahovat co nejlepších sportovních a ekonomických výsledků, musí se svými protivníky také spolupracovat. Měly by najít společné priority v komunikaci s Fotbalovou asociací České republiky (FAČR), musí být jednotní při vyjednávání a uzavírání smluv o prodeji vysílacích práv. Nejčastějším příkladem jsou však vzájemná jednání o podmínkách případného přestupu či hostování hráčů.<sup>[2]</sup>

Rozpočty sportovních klubů jsou tvořeny na jeden rok, neplatí zde však rok kalendářní, ale stěžejním je pro kluby termín začátku jejich dlouhodobé soutěže, v případě fotbalu je tímto měsícem červenec. Celková výše musí pokrýt výdaje celého klubu, kam patří náklady spojené s hráči a realizačními týmy od mládeže po A-tým, prostředky vynaložené na nákup hráčů a další náklady na provoz společnosti, jež zahrnují například zajištění energií nebo výjezdy k utkáním. Celkový rozpočet všech klubů Gambrinus ligy zveřejněných před sezónou 2013/2014 je 1,315 miliardy Kč, průměrně tak na jeden klub připadá více než 82 milionu Kč.<sup>[45]</sup>

Sparta Praha disponuje každoročně nejvyšším rozpočtem, jehož výše neklesá pod 300 milionu korun, který je krytý z velké části prostředky od sponzorů a do značné míry odměnami za účinkování klubu v evropských pohárech. V případě neúspěchu na mezinárodní scéně, musí být výdaje financovány z vlastních zdrojů majitele. Ani jméno klubu s druhým největším rozpočtem není velkým překvapením, Slavia pro své účely pracuje s částkou 110 mil. Kč. O 10 milionů korun méně na provoz uvádí nejúspěšnější klub poslední

tříletky – Plzeň. Ta podle šéfa klubu Tomáše Paclíka tvoří rozpočet bez předpokládaných příjmů z evropských soutěží, který však v závislosti na výsledcích může být až dvojnásobně větší. Nad ligovým průměrem jsou se svými rozpočty ještě Mladá Boleslav a Baník Ostrava. Ostravský klub na svých oficiálních internetových stránkách zveřejnil informaci, že první polovinu sezóny 2013/2014 uzavřel kladným provozním hospodářským výsledkem ve výši 6,2 mil. Kč, když celkové tržby činili 43,6 mil. Kč a náklady 37,4 mil. Kč. <sup>[45]</sup>

**Tab. 2.1 – Odhadované rozpočty klubů Gambrinus ligy pro sezónu 2013/2014**

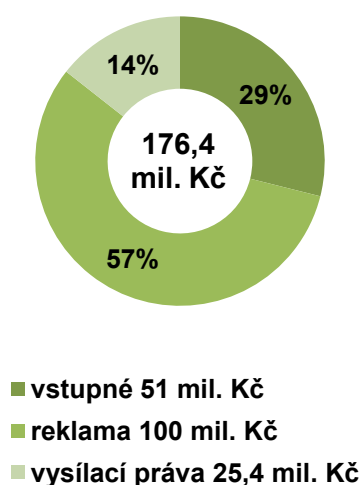
| Klub                   | Rozpočet    | Klub                        | Rozpočet   |
|------------------------|-------------|-----------------------------|------------|
| <b>Sparta Praha</b>    | 300 mil. Kč | <b>FK Teplice</b>           | 70 mil. Kč |
| <b>Slavia Praha</b>    | 110 mil. Kč | <b>1. FC Slovácko</b>       | 60 mil. Kč |
| <b>Viktoria Plzeň</b>  | 100 mil. Kč | <b>Bohemians Praha 1905</b> | 60 mil. Kč |
| <b>Baník Ostrava</b>   | 90 mil. Kč  | <b>Zbrojovka Brno</b>       | 50 mil. Kč |
| <b>Mladá Boleslav</b>  | 85 mil. Kč  | <b>Vysočina Jihlava</b>     | 45 mil. Kč |
| <b>Slovan Liberec</b>  | 80 mil. Kč  | <b>Dukla Praha</b>          | 40 mil. Kč |
| <b>Baumit Jablonec</b> | 80 mil. Kč  | <b>1. FK Příbram</b>        | 40 mil. Kč |
| <b>Sigma Olomouc</b>   | 80 mil. Kč  | <b>1. SC Znojmo</b>         | 25 mil. Kč |

zdroj: vlastní zpracování dle [www.svetsportu.info](http://www.svetsportu.info) <sup>[45]</sup>

### 2.1.1 Financování fotbalových klubů

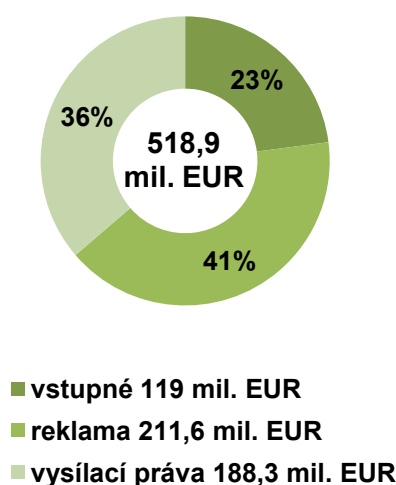
Příjmy fotbalových klubů se skládají ze dvou hlavních složek: obchodní příjmy a příjmy ze sportovní činnosti. Mezi obchodní příjmy patří finance získané od sponzorů, z reklamní činnosti, za vysílací práva a z prodeje vstupenek. Do příjmů ze sportovní činnosti se řadí prodej hráčů, bonusy za účast v Evropských pohárech a odměny za výsledky v Gambrinus lize, případně Poháru České pošty (národní pohár). <sup>[11]</sup>

**Obr. 2.1 – Struktura obchodních příjmů klubu AC Sparta Praha v sezóně 2012/2013**



zdroj: vlastní zpracování dle [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) <sup>[11]</sup>

**Obr. 2.2 – Struktura obchodních příjmů klubu Real Madrid C. F. v sezóně 2012/13**



zdroj: vlastní zpracování dle [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) <sup>[16]</sup>

Při porovnání obchodních příjmů nejbohatšího českého klubu s nejbohatším klubem světa v sezóně 2012/2013 můžeme vidět, kromě obrovských rozdílů v částkách, také odlišnosti ve struktuře příjmů. Sparta Praha je z 57 % závislá na příjmech z reklamní činnosti, tj. prostředků od sponzorů, druhou nejvýznamnější složku tvoří prodané vstupenky a permanentky na zápasy. Největší položku v příjmech Realu Madrid tvoří také reklamní příjmy, u tohoto klubu se však jedná pouze o 41 % podíl na celkových obchodních příjmech. Rozdíl je však především v objemu výnosu za vysílací práva, která představují pouze o 5 % menší přínos do klubové kasy. Příjmy ze vstupného produkují madridskému klubu pouze necelou čtvrtinu ekonomických příjmů.

#### **2.1.1.1 Sponzoring**

Sponzoring ve sportu je chápán jako obchodní vztah mezi poskytovatelem služeb, prostředků či zdrojů a jednotlivcem, sportovní akcí či organizací, která poskytovateli nabízí práva, jež mohou být využity ke komerční výhodě. Příjmy z reklamní činnosti, která je se sponzoringem ve sportu úzce spjata jsou velmi významnou položkou v rozpočtu fotbalových klubů. Nejsou to však pouze finanční prostředky a sportovní vybavení, které touto formou kluby získávají, sponzorským předmětem může být i luxusní šperk, osobní automobil nebo zájezd do zahraničí. Kluby naopak sponzorům nejčastěji nabízejí své služby ve formě tzv. sponzorského balíčku. Ten obsahuje souhrn činností, ke kterým se sponzorovaný smluvně zaváže. <sup>[8]</sup>

V současné době není výjimkou, když se jméno hlavního partnera dostane do názvu stadionu nebo i samotného klubu. Tradiční stadion Sparty Praha, známý jako Letná, změnil svůj oficiální název poprvé v roce 2003, kdy byl přejmenován na Toyota Arenu, v letech 2007 a 2008 nesl jméno AXA Arena a poté se název změnil ještě jednou do současné podoby – Generali Arena. Příkladem, kdy klub převzal jméno generálního partnera do svého názvu, je tým 1. FC Slovácko, do roku 2004 pojmenovaný po poskytovateli loterií 1. FC SYNOT.

#### **2.1.1.2 Příjmy ze vstupného**

Marketingová komunikace sportovních klubů by měla být vždy a bez výjimky orientována na fanoušky klubu – ty stávající i ty potenciální. Fanoušci klubu jsou jeho zákazníci a vytvářejí jeden z klíčových zdrojů klubových příjmů. Bylo proto zkoumáno, do jaké míry se daří klubům fanoušky na své stadiony přilákat.

V posledních letech stále více roste význam interaktivních médií, proto již každý klub Gambrinus ligy má svou oficiální stránku na sociální síti Facebook. Z tabulky lze vyčíst, že pokud by se chtěli na zápas Spartánů dostat všichni jejich fandové z facebooku musela by být kapacita stadionu více než 8,5x větší, naopak i kdyby se sešli všichni „facebookoví“ příznivci Liberce na jedno utkání svého týmu, kapacita stadionu by naplněna nebyla.

Nicméně není pravidlem, že počet „virtuálních nadšenců“ se automaticky odráží v reálném počtu návštěvníků na utkání. Mnozí z nich totiž dávají přednost sledování svého klubu z pohodlí domova, avšak i tak svou aktivitou na sociálních sítích jsou pro klub přínosem, protože jim dělají reklamu. <sup>[40]</sup>

**Tab. 2.2 – Srovnání průměrné návštěvnosti k počtům obyvatel a fanoušků**

| Klub                  | Počet obyvatel | FB fans | Mluví o nich | Průměrná návštěvnost | Kapacita stadionu |
|-----------------------|----------------|---------|--------------|----------------------|-------------------|
| <b>Baník Ostrava</b>  | 297 421        | 43 977  | 7 047        | 5 900                | 17 372            |
| <b>Slovan Liberec</b> | 102 113        | 7 185   | 287          | 4 885                | 9 900             |
| <b>Viktoria Plzeň</b> | 167 472        | 60 408  | 5 015        | 10 055               | 11 700            |
| <b>Slavia Praha</b>   | 1 246 780      | 36 325  | 3 176        | 6 552                | 20 800            |
| <b>Sparta Praha</b>   | 1 246 780      | 167 358 | 11 687       | 10 098               | 19 416            |

zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (počty obyvatel k 1. 1. 2013), Facebook (počty k 1. 4. 2014) a Gambrinusliga.cz (návštěvnost 2013/14)

### **2.1.1.3 Vysílací práva**

Majitelem televizních práv na Gambrinus ligu je firma KPS Media, která v roce 2010 uzavřela s marketingovou agenturou fotbalového svazu, firmou STES smlouvu platnou do června 2014 za přibližně 80 milionu Kč ročně, které na základě odvysílaných utkání rozdělí mezi kluby. Od léta 2010, kdy smlouva vstoupila v platnost, jsou vysílány čtyři přenosy z každého kola, po dvou na sportovním programu České televize a další dva před kamerami mediální skupiny Nova. Televize si pro své přenosy vybírají z každého kola ty nejatraktivnější duely, což mnohdy nemá téměř žádný vliv na samotnou návštěvu na utkání. Naopak klubům a jejich sponzorům televizní vysílání přináší další zviditelnění v povědomí široké veřejnosti. Možnou překážkou pro návštěvníky tak může být spíše změna obvyklého výkopu utkání, jež se musí přizpůsobit vysílacímu času zprostředkovatele TV přenosu. <sup>[38]</sup>

### **2.1.1.4 Merchandisingové aktivity**

Nejmenší položka na straně příjmů do rozpočtu, přesto pro klub významná. Merchandising ve fotbalovém prostředí chápeme jako prodej upomínkových předmětů jakkoli spojených nebo připomínajících daný klub. Pod tímto pojmem si můžeme představit také propagační akce klubu, na kterých klub tyto předměty rozdává. Nabídka klubových suvenýrů je k dispozici v kamenných fan shopů, mnohdy umístěných v bezprostřední blízkosti stadionů. Pro fanoušky, jejichž bydliště je daleko od jejich oblíbeného klubu, ale i tak chtějí získat dres, nebo jakýkoli jiný předmět v barvách svého klubu existuje možnost e-shopů, kde si všechny nabízené produkty mohou prohlédnout a zakoupit bez složitého cestování. <sup>[10]</sup>

### 2.1.1.5 Příjmy z prodeje hráčů

Prioritou většiny českých klubů je výchova vlastních talentů a jejich co nejvýhodnější prodej. Na přestupovém trhu je velmi častá aktivita Sparty Praha, která se nezděráhá vynaložit obrovskou sumu peněz za získání vyhlédnuté posily svého kádru. K přestupům dochází především po skončení sezóny nebo během její zimní přestávky. Největší částku za jednoho hráče vydal v létě 2002 za získání tehdejšího reprezentanta Štěpána Vachouška druhý pražský klub, Slavia.

Tab. 2.3 – Nejdražší přestupy v rámci Gambrinus ligy

| Jméno     | Z klubu        | Do klubu      | Rok  | Částka (mil. Kč) |
|-----------|----------------|---------------|------|------------------|
| Vachoušek | Teplice        | Slavia Praha  | 2002 | 27               |
| Voříšek   | Teplice        | Sparta Praha  | 2004 | 25               |
| Slepička  | Slovan Liberec | Sparta Praha  | 2005 | 25               |
| Došek     | Slovan Liberec | Sparta Praha  | 2005 | 25               |
| Hloušek   | Jablonec       | Slavia Praha  | 2009 | 25               |
| Vydra     | Jihlava        | Baník Ostrava | 2010 | 25               |

zdroj: vlastní zpracování dle [www.sportrevue.cz](http://www.sportrevue.cz)<sup>[44]</sup>

Na nejdražším zahraničním prodeji se v lednu 2001 dohodla Sparta s německým Dortmundem, když za nynějšího kapitána České fotbalové reprezentace Tomáše Rosického inkasovala obnos přesahující půl miliardy korun.

Tab. 2.4 – Nejdražší přestupy z ČR do zahraničí

| Jméno    | Z klubu        | Do klubu       | Rok  | Částka (mil Kč) |
|----------|----------------|----------------|------|-----------------|
| Rosický  | Sparta Praha   | Dortmund       | 2001 | 505             |
| Baroš    | Baník Ostrava  | Liverpool      | 2001 | 189             |
| Jiráček  | Viktoria Plzeň | Wolfsburg      | 2011 | 150             |
| Řepka    | Sparta Praha   | Fiorentina     | 1998 | 149             |
| Poborský | Slavia Praha   | Manchester Utd | 1996 | 143             |

zdroj: vlastní zpracování dle [www.sportrevue.cz](http://www.sportrevue.cz)<sup>[43]</sup>

### 2.1.1.6 Odměny

Marketingová agentura fotbalové asociace STES, a.s. rozděluje finanční bonusy za umístění v Gambrinus lize. V sezóně 2013/2014 inkasuje ligový šampion 12 milionů, druhý tým si přijde na šest a třetí na tři miliony. Prémie ve výši dvou milionů a jednoho milionu náleží čtvrtému a pátému celku nejvyšší soutěže. Peníze obdrží i týmy umístěné na šestém až osmém místě, které obdrží 350, 250 a 150 tisíc korun. Poslední dva týmy konečné tabulky dostanou jako „bolestné“ na odchod z elitní soutěže po 1,5 milionu korun.<sup>[32]</sup>

Na mnohem větší peníze si však kluby mohou přijít za účast v evropských pohárech. Unie evropských fotbalových asociací (UEFA) odměnila v letošní sezóně každý klub (mj. Viktoria Plzeň) za postup do základní skupinové fáze Ligy mistrů a odehrání šesti zápasů 8,6

milionu eur (221 milionů korun – 1 EUR = 25,7 CZK), další odměny kluby získají za vyhrané zápasy a postup do vyřazovací fáze. Loňský vítěz Ligy mistrů Bayern Mnichov si tak celkově přišel pouze na odměnách od UEFA na 47,5 milionu eur (1 220,75 milionů korun), další peníze klubům plynou za marketingová práva a ze vstupného. <sup>[22,29]</sup>

### **2.1.2 Gambrinus liga**

Nejvyšší česká fotbalová soutěž je organizována FAČR a již od ročníku 1997/1998 nese název svého hlavního sponzora – pivovaru Gambrinus. Nejúspěšnějším klubem v historii samostatné české nejvyšší ligy je Sparta Praha, které se podařilo dosáhnout na titul ve více než polovině z dosud dvaceti dohraných ročníků, přesněji v jedenácti. Po třech prvenstvích získala družstva pražské Slavie a Slovanu Liberec. <sup>[23]</sup>

Do sezóny 2013/2014 nastoupilo 10 českých a 6 moravských klubů, největší zastoupení má se čtyřmi týmy Praha. Hraje se systémem podzim - jaro. Každé mužstvo se tedy utká s každým soupeřem jednou na domácím hřišti a také na hřišti svého protivníka. Po odehrání všech utkání získává tým s největším počtem bodů mistrovský titul, dva nejhorší pak sestupují do Fotbalové národní ligy, ze které naopak do Gambrinus ligy postupují mistr a vicemistr. <sup>[23]</sup>

Pod FAČR přímo spadá také Fotbalová národní liga, tedy 2. nejvyšší profesionální soutěž v ČR. Od třetí úrovně níže jsou všechny soutěže rozděleny do územních skupin podle daného regionu, které spadají pod Řídicí komisi pro Čechy a Řídicí komisi pro Moravu. Celkem se u nás fotbalové soutěže dělí do deseti úrovní, ty nejnižší jsou řízené Pražským fotbalovým svazem, krajskými a okresními fotbalovými svazy. <sup>[23]</sup>

## 2.2 Charakteristika hokejového trhu

Všechny sportovní kluby, ani hokejové nejsou výjimkou, každoročně vynakládají velké úsilí při hledání variant k naplnění svých rozpočtů, aby mohli zajistit bezproblémový chod celé společnosti.

Tab. 2.5 – Odhadované rozpočty klubů Tipsport extraligy

| Klub                      | 2010/2011   | 2011/2012   | Klub                    | Rozpočet   | 2011/2012  |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------------------|------------|------------|
| <b>Sparta Praha</b>       | 160 mil. Kč | 110 mil. Kč | <b>České Budějovice</b> | 90 mil. Kč | 85 mil. Kč |
| <b>Bílí Tygři Liberec</b> | 145 mil. Kč | 80 mil. Kč  | <b>Karlovy Vary</b>     | 85 mil. Kč | 88 mil. Kč |
| <b>Pardubice</b>          | 141 mil. Kč | 160 mil. Kč | <b>Mladá Boleslav</b>   | 75 mil. Kč | 75 mil. Kč |
| <b>Slavia Praha</b>       | 116 mil. Kč | 105 mil. Kč | <b>Škoda Plzeň</b>      | 71 mil. Kč | 90 mil. Kč |
| <b>Kometa Brno</b>        | 115 mil. Kč | 107 mil. Kč | <b>Verva Litvínov</b>   | 70 mil. Kč | 85 mil. Kč |
| <b>PSG Zlín</b>           | 115 mil. Kč | 90 mil. Kč  | <b>Vítkovice Steel</b>  | 60 mil. Kč | 75 mil. Kč |
| <b>Oceláři Třinec</b>     | 100 mil. Kč | 95 mil. Kč  | <b>Rytíři Kladno</b>    | 55 mil. Kč | 65 mil. Kč |

zdroj: vlastní zpracování dle [www.hokej.idnes.cz](http://www.hokej.idnes.cz) <sup>[30,31]</sup>

Porovnání rozpočtů hokejových klubů pro sezóny 2010/2011 a 2011/2012 poukazuje na fakt, že i bohaté kluby musejí tlačit své výdaje na co nejnižší úroveň. V další části je stručně nastíněno, z jakých zdrojů kluby plní rozpočtové položky financemi.

### 2.2.1 Financování hokejových klubů

Vzhledem k méně štědrým odměnám za účinkování na evropské scéně než ve fotbalovém prostředí se kluby, které chtějí být na špici, musejí spolehnout na příjmy od sponzorů a některé jsou také přímo podporovány městem. Část nákladů je pokryta prodejem vstupenek a permanentek, avšak ve většině klubů tato položka netvoří ani 10 %.

#### 2.2.1.1 Sponzoring

V hokejovém prostředí chybí velcí sponzoři, kteří by přispěli na chod klubu více než 10 milionů korun, proto nezbyvá klubům obklopit se množstvím menších společností, které jim potřebné finance a vybavení zajistí. <sup>[36]</sup>

Možnosti umístění reklamy v hokeji: <sup>[1]</sup>

- na dresy hráčů a jejich výstroj,
- na ledové ploše,
- na mantinelech podél hřiště,
- na výsledkových tabulích a kostkách nad ledem,
- na různých částech konstrukce stadionu,
- v zápasových zpravodajích,
- během utkání pomocí rozhlasu,
- komerční spoty během přestávek,

- na internetových stránkách klubu,
- v názvu klubu,
- v názvu stadionu.

Zajímavá cesta k získání silného partnera se otevírá pro Spartu, která je od nynější sezóny součástí Sportovního Holdingu Praha. Do tohoto unikátního projektu patří kromě klubu z Holešovic ještě Lev Praha, hrající Kontinentální hokejovou ligu a ČEZ Basketball Nymburk, nejúspěšnější basketbalový tým České republiky posledních let. <sup>[41]</sup>

### 2.2.1.2 Příjmy ze vstupného

Přibližně desetinu do klubové kasy přinášejí návštěvníci jejich zápasů, Sparta uvádí, že v základní části vybere na vstupném 8,5 milionu korun. <sup>[36]</sup>

Od návratu do extraligy v roce 2009 panuje v Brně doslova „hokejové šílenství“, to jen dokládá 5 600 prodaných permanentek před začátkem letošní sezóny, více než tři čtvrtiny haly tak zaplní tito nejvěrnější fanoušci Komety. Kajot Arena je se svou kapacitou 7 200 nejčastěji vyprodávaným stadionem v lize, průměr činí 7 034 diváků na zápas, což odpovídá 97,7 % kapacity! Objem tří tisíc zakoupených permanentek v Liberci i Plzni potvrzuje velký zájem o hokej také v těchto měst. <sup>[39]</sup>

Pouze 1 200 lidí si předplatilo vstup na všechny domácí utkání Sparty, které mohlo snížit počet zájemců přestěhování klubu HC Lev z Popradu do Prahy. Nízký počet permanentkářů se ale na průměrné návštěvnosti neprojevil, naopak zápasy Pražanů si v letošní sezóně nenechalo ujít v průměru 7 117 fandů, historicky nejvyšší číslo od založení samostatné národní soutěže. Ještě o 400 permanentek méně zakoupili slávističtí „fans“ na zápasy hrané v O<sub>2</sub> Areně, víceúčelové hale, která pojme až 17 500 diváků. <sup>[39]</sup>

**Tab. 2.6 - Srovnání průměrné návštěvnosti k počtům obyvatel a fanoušků**

| Klub               | Počet obyvatel | FB fans | Mluví o nich | Průměrná návštěvnost | Kapacita stadionu |
|--------------------|----------------|---------|--------------|----------------------|-------------------|
| Vítkovice Steel    | 297 421        | 33 256  | 3 125        | 5 367                | 10 109            |
| Bílí Tygři Liberec | 102 113        | 21 921  | 367          | 4 681                | 7 500             |
| Škoda Plzeň        | 167 472        | 29 323  | 4 542        | 5 279                | 8 470             |
| Slavia Praha       | 1 246 780      | 33 590  | 1 021        | 4 861                | 17 500            |
| Sparta Praha       | 1 246 780      | 64 939  | 5 538        | 7 117                | 13 150            |

zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (počty obyvatel k 1. 1. 2013), Facebook (počty k 1. 4. 2014) a hokej.cz (návštěvnost 2013/14)

### 2.2.1.3 Vysílací práva

V dubnu 2013 byl odvysílán jubilejní 1000. díl pořadu Buly – hokej živě, v jehož rámci přináší Česká Televize přímý přenos extraligového zápasu již od roku 1992. Práva na elitní



soutěž získala od sezóny 2009/2010 i stanice Nova Sport, z níž byly přímé přenosy pro loňský ročník přesunuty na TV Fanda. Avšak před zahájením letošní sezóny získala Česká televize zpět exkluzivitu pro vysílání nejvyšší domácí hokejové soutěže. Její ředitel Petr Dvořák podepsal pětiletou smlouvu se společností BPA Sport marketing, který je hlavním marketingovým partnerem českého hokeje a vlastníkem vysílacích práv. Tohle osvědčené spojení přinese českému hokeji zhruba 40 milionů korun ročně.<sup>[47]</sup>

#### **2.2.1.4 Odměny**

Jednou z možností jak získat finanční prostředky pro klub sportovní cestou je úspěch v předsezónním klubovém turnaji European Trophy, kterého se letos zúčastnilo 32 týmů ze střední a severní Evropy rozdělených do čtyř skupin. Vítěz každé skupiny inkasoval prémii 25 tisíc eur (642 500 Kč – 1 EUR = 25,7 CZK), týmy na druhém až pátém místě obdržely po 20, 15, 10 a 5 tisících eur. Finálový turnaj se uskutečnil v prosinci 2013 v Berlíně. Kromě pořádajícího klubu tvořili finálovou šestici vítězové a nejlepší tým z druhých pozic základních skupin. Dalších 50 tisíc eur si na své konto připsal vítěz tohoto klání nejlepší evropských klubů, pro poraženého finalistu bylo útechou 10 000 eur.<sup>[17]</sup>

Prémie úspěšným klubům garantuje i ČSLH za umístění v dlouhodobé domácí soutěži. Za vítězství v základní části náleží klubu Pohár Prezidenta ČSLH a odměna ve výši jednoho milionu korun, která určena na rozvoj mládeže. Vítěz play-off v roce 2010, jímž se stali hokejisté Pardubic, spolu se ziskem mistrovského poháru obdržel prémii 8 milionu korun.<sup>[15]</sup>

#### **2.2.2 Tipsport extraliga ledního hokeje**

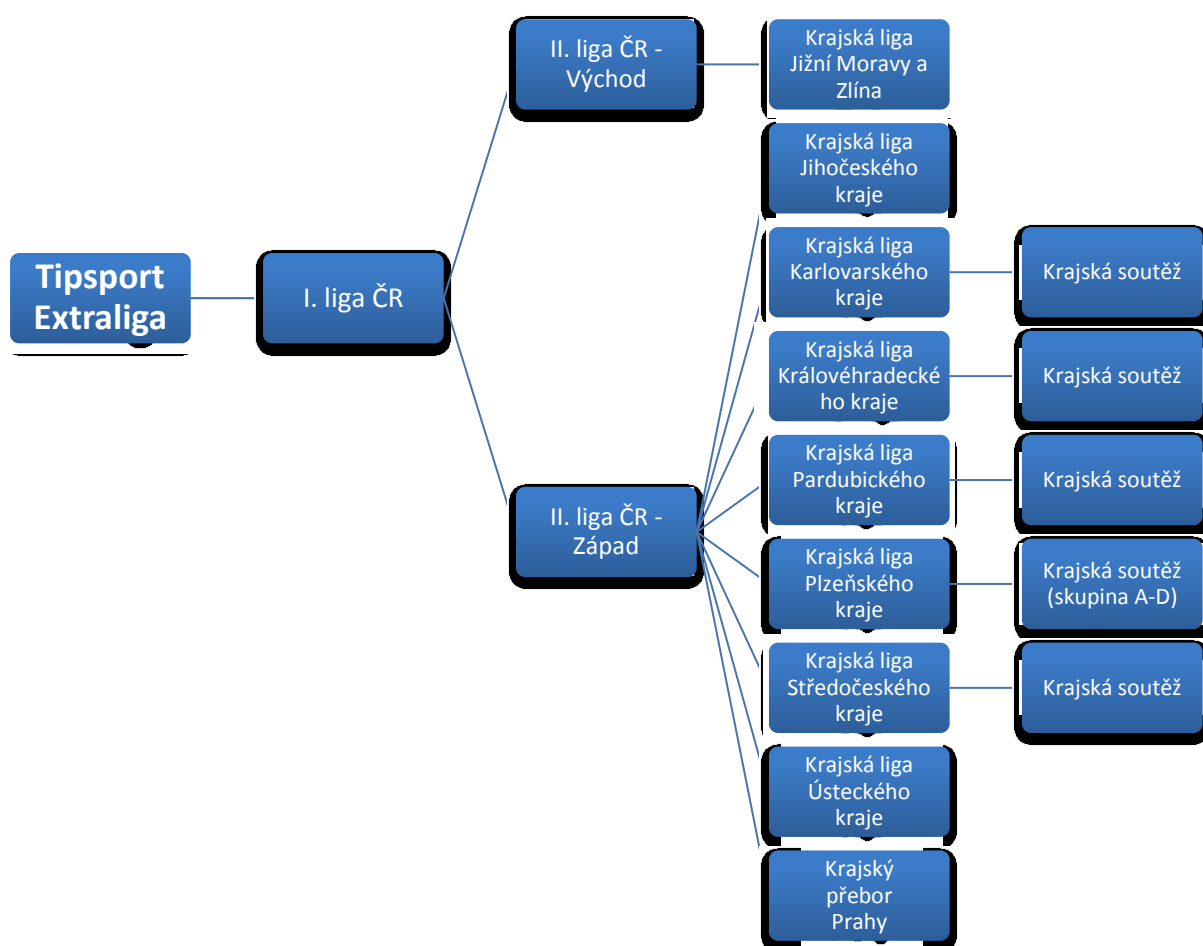
Český svaz ledního hokeje (ČSLH) je zastřešující organizací pro nejvyšší profesionální soutěž v České republice, kromě extraligy organizuje na centrální úrovni I. a II. ligu. Nižší soutěže jsou organizovány jednotlivými krajskými hokejovými svazy. V letošní sezóně se mužských hokejových soutěží napříč úrovněmi zúčastnilo 218 týmů.<sup>[15]</sup>

Rovněž extraliga ledního hokeje má ve svém názvu jméno společnosti, která je hlavním sponzorem, a to sázkovou kancelář Tipsport. Nejvíce extraligových primátů získal Vsetín, který soutěží kraloval především v druhé polovině 90. let, kdy se měl mistrovský titul v držení v pěti po sobě jdoucích letech a šestý získal po vítězství v play-off 2001. Čtyřikrát pohár pro mistra ligy pozvedli na hlavu hokejisté Sparty, třikrát pardubičtí.<sup>[15]</sup>

V roce 1995 byla extraliga rozšířena na 14 účastníků a od následující sezóny byl zaveden čtyřkolový systém, který znamená, že každý tým změří své síly celkem v 52 utkáních. Po skončení základní části následuje pro deset nejúspěšnějších část vyřazovací, do které týmy nastupují podle umístění v tabulce. Vítěz play-off získává pohár pro mistra České republiky, který od letošního ročníku nese název prvního prezidenta Československa – Pohár T. G. Masaryka.<sup>[15]</sup>

Naopak čtyři týmy s nejmenším bodovým ziskem se utkají mezi sebou dvakrát každý s každým, přičemž jim zůstávají body po základní části. Týmy, které se umístí na posledních dvou místech, sehrají baráž o udržení v extralize se dvěma vítězi semifinále play-off I. ligy. V dalších dvanácti kolech se rozhodne o tom, které týmy si zajistí extraligovou příslušnost pro další sezónu a které naopak nastoupí v nižší lize.<sup>[15]</sup>

**Obr. 2.3 - Struktura hokejových soutěží**



zdroj: vlastní zpracování dle [www.cslh.cz](http://www.cslh.cz)<sup>[15]</sup>

## 2.3 Popularita fotbalu a hokeje ve městech

Všechny zkoumané kluby sídlí ve městech, která patří mezi první pěti měst s největším počtem obyvatel v České republice. V každém z nich je obrovská koncentrace sportovišť, která nabízí vyžití pro poloprofesionální, amatérské i rekreační sportovce, ale také sledování vrcholných republikových soutěží.

Nicméně i menší města nebo dokonce vesnice mohou hrát nejvyšší soutěž, příkladem z minulosti jsou Blšany a Drnovice. Rovněž některá další města soustřeďují své priority do jednoho klubu, jako třeba Litvínov, pravidelný účastník extraligy ledního hokeje nebo 1. FC Slovácko, které své zápasy v Gambrinus lize odehrává v Uherském Hradišti.

### 2.3.1 Praha

Největším střediskem sportu je Praha, jejíž týmy se účastní nejvyšších republikových lig všech nejsledovanějších sportů. Kromě toho pražský klub HC Lev Praha reprezentuje Českou republiku v (převážně) ruské Kontinentální hokejové lize, ve které dále nastupují zástupci Běloruska, Chorvatska, Kazachstánu, Lotyšska, Slovenska a Ukrajiny.

Právě hlavní město České republiky je dějištěm nejvýznamnějších sportovních akcí, v roce 2012 se zde uskutečnila finálová tenisová utkání v Davis Cupu a Fed Cupu. V ulicích města se v dubnu a květnu konají běžecké závody: Půlmaraton Praha respektive Pražský mezinárodní maraton, za účasti maratonských hvězd, ale i řady amatérských běžců. V roce 2004 byla Praha spolu s Ostravou pořadatelem MS v ledním hokeji a v příštím roce si pořadatelství tato města zopakují. V téže roce bude Praha pořadatelem halového mistrovství Evropy v atletice. Letos v průběhu konání Zimních olympijských her v Soči byl vybudován Olympijský park na Letné, kde si návštěvníci mohli sami vyzkoušet některé disciplíny z programu olympijských her. <sup>[34]</sup>

V Praze působí několik fotbalových a hokejových klubů, které se vzájemně utkávají na různé výkonnostní úrovni. Největší rivalita je mezi Slavii a Spartou, kterým se věnuje další část kapitoly.

#### 2.3.1.1 SK Slavia Praha

"Červenobílí" nebo "sešívání", jak se slávistům přezdívá, od roku 1892 reprezentují svůj klub s nynějším názvem SK Slavia Praha, který je nejstarším fotbalovým klubem v Česku. Na začátku všeho byl "Literární a řečnický spolek Slavia" založený vlasteneckým studentským sdružením. <sup>[37]</sup>

Klubové barvy představují: bílá barva je čistota sportovní myšlenky a čestného boje, kde protivník není nepřítel, ale uznávaný soupeř; a červená barva je symbolem srdce, které slávisté vkládají do svých zápasů. Od roku 1956 je bílá plocha dresů doplněna o červenou hvězdu, jež je otočena hrotem dolů, aby symbolizovala naději a sílícího ducha i při nezdaru a neúspěchu. <sup>[37]</sup>

Slavia získala 17 ligových titulů (naposledy v roce 2009), třikrát se stala vítězem domácího poháru. V květnu roku 2008 byl v pražském Edenu slavnostně otevřen stadion s názvem Eden Aréna, který je domácí půdou pro "sešívané" dodnes. Kapacita míst pro diváky činí 20 800 sedadel. <sup>[37]</sup>

#### 2.3.1.2 AC Sparta Praha

Dalším z pražských fotbalových klubů je AC Sparta Praha a.s., jež patří do Association Club Sparta Praha. Historie tohoto klubu spadá do 19. století, konkrétně roku 1893 několik nadšenců založilo AC Sparta, ve kterém nešlo pouze o fotbal, ale i o cyklistiku, a v zimních

měsících i o bruslení na zamrzlé Vltavě. Léta působení na travnatém poli přinesla nejednu přezdívku, proto můžeme slyšet názvy jakožto "Železná Sparta" nebo "Rudí".<sup>[6]</sup>

Některé prameny uvádí, že barvy vlajky Sparty symbolizují řeku Vltavu (modrá barva) a Prahu (žlutá a červená). Symbolem klubu je písmeno S, jež je počátečním písmenem názvu, který vznikl na motiv starověkého řeckého města, jehož obyvatelé byli bojovní a s velkou vůlí. V dnešní době jsou rudé dresy spartanů doplněny bílými trenýrkami a černými štulpnami.<sup>[6]</sup>

Oficiální klubový web popisuje, že v novodobé historii České republiky patří Spartě jednoznačné prvenství podle umístění v domácí ligové soutěži (11 mistrovských titulů), pravidelně také reprezentuje český fotbal v soutěžích UEFA. Sezóna 2010/2011 přinesla Spartě další úspěch, a to v podobě již 35. titulu mistra české nebo československé ligy. Jedním z největších symbolů klubu je stadion na Letné, v současnosti nesoucí název Generali Arena který svou kapacitou pojme 19 416 návštěvníků.<sup>[6]</sup>

#### **2.3.1.3 HC Slavia Praha**

Tento pražský klub byl založený roku 1900 jako SK Slavia. Současnému názvu, který je známý od roku 1994 předcházelo několik pojmenování, jakožto Sokol Slavia, Dynamo Slavia, Dynamo Praha a Slavia IPS.<sup>[25]</sup>

Od srpna 2007 užívá HC Slavia Praha nový klubový znak v tradičních barvách, kterému dominuje lev, který má slávistickou korunku a místo oka tradiční hvězdu. Bílá a červená barva dominují i na dresech. Tým "sešíváných", jak je slávistům přezdíváno, je dvojnásobným vítězem české Tipsport extraligy z let 2003 a 2008. Kapacita pro utkání na domácím ledě v O<sub>2</sub> Areně je 17 500 míst.<sup>[25]</sup>

#### **2.3.1.4 HC Sparta Praha**

Klub Sparta, založen nejdříve jako klub bandy hokeje, působí již od roku 1903, a proto je možné ho považovat za jeden z nejstarších hokejových klubů na světě. Po dobu své existence vystřídala Sparta několik názvů. Léta 1990 připsala název, který je znám dodnes - HC Sparta Praha.<sup>[26]</sup>

Modrá, žlutá a červená patří mezi klubové barvy, které jsou použity i v logu. Dresy hráčů jsou od samotného počátku klubu v rudé barvě, kterou v posledních letech doplňuje varianta s šedobílým dresem.<sup>[26]</sup>

Spartané osmkrát získali titul mistra republiky. K největším mezinárodním úspěchům poslední doby řadíme 2. místo v Evropské lize 2000. Své domácí zápasy sehrávají na ledě Tipsport Areny, která je svou kapacitou 13 150 míst druhým největším zimním stadionem v České republice.<sup>[26]</sup>

### 2.3.2 Brno

Také Brno nabízí obrovské spektrum sportů a pravidelně se zde odehrávají významné sportovní události. Do jejich výčtu bezpochyby patří Grand Prix České republiky, která je zařazena do seriálu Mistrovství světa silničních motocyklů. Velká cena Brna je na Masarykově okruhu pořádána každoročně již od roku 1950 až dodnes, s výjimkou let 1953 a 1992. Tento svátek motorsportu navštívilo v loňském roce během tří závodních dní 222 710 diváků a Masarykův okruh tak byl nejnavštěvovanějším závodem sezony. Dalšími tradičními událostmi jsou Brněnská laťka v atletice a Grand Prix Brno v moderní gymnastice. V roce 2010 bylo Brno spolupořadatelem MS v basketbalu žen, na kterém české reprezentantky obsadily historické druhé místo za suverénními Spojenými Státy.<sup>[13]</sup>

Velké popularitě se v Brně těší baseball, klub Draků vyhrál samostatnou českou soutěž v její dvacetileté historii v 17 případech, zbývající tři tituly patří dalšímu brněnskému týmu – Technice. Čtrnáctinásobným mistrem ČR se staly basketbalistky IMOS Brno. V sezóně 2005/2006 se jim navíc podařilo zvítězit v období fotbalové Ligy Mistrů – Eurolize basketbalistek.<sup>[13]</sup>

#### 2.3.2.1 FC Zbrojovka Brno

Historie moravského klubu se začala psát roku 1913, kdy byl klub založen jako SK Židenice, avšak od roku 2010 je klub znám svým názvem FC Zbrojovka Brno. Logo Zbrojovky je složeno z kombinace žluté, modré, červené a bílé barvy. Tyto barvy jsou využity i pro dresy. Domácí zápasy se odehrávají v odstínech červených pruhů.<sup>[21]</sup>

Mezi největší úspěchy se řadí zisk trofeje pro mistra Československé ligy z roku 1978. Od dob rozdělení Československa je největším úspěchem vítězství v Tipsport lize (2009), která vyplňuje přestávku mezi podzimní a jarní částí sezóny. Domovským stánkem pro brněnský klub byl slavný stadion Za Lužánkami, který byl v 70. letech minulého století největším v České republice. V roce 2001 se Zbrojovka přestěhovala na městský stadion Srbská, jenž může navštívit 10 785 diváků.<sup>[21]</sup>

#### 2.3.2.2 HC Kometa Brno

Tento brněnský hokejový tým byl založen roku 1953 pod názvem Rudá hvězda Brno. Jeho název se vyvíjel po celou dobu působení. Nynější HC Kometa Brno byla známa také jako TJ Zetor Brno; HC Královopolská Brno; HC Kometa Brno BVV; HC Kometa/Vyškov. Hlavní klubové barvy jsou modrá a bílá, které rovněž tvoří logo týmu. Ve znaku brněnských je vyobrazena hokejka a černý puk, jehož střed vyplňuje bílá hvězda.<sup>[24]</sup>

Jihomoravský klub získal jedenáct titulů mistra Československa, na zahraniční úrovni Kometa získala tři tituly z Evropského hokejového poháru. Domovskou ledovou plochou je Kajot Arena, kam se vejde 7 200 sportovních příznivců.<sup>[24]</sup>

### 2.3.3 Ostrava

Pro rok 2014 bylo město Ostrava oceněno titulem Evropské město sporu, který uděluje od roku 2001 Evropská komise prostřednictvím Asociace evropských měst sportu při Evropské unii (ACES Europe). Při své kandidatuře se tato moravskoslezská metropole zavázala podporovat sport především na rekreační úrovni. Dalšími body kampaně je výstavba multifunkční tréninkové haly, dokončení rekonstrukce Městského stadionu a otevření unikátního areálu pro in-line bruslení. <sup>[35]</sup>

Sport v Ostravě má velkou tradici, což dokazuje letošní již 53. ročník atletického mítinku Zlatá tretra, který se koná právě na Městském stadionu v Ostravě – Vítkovicích. Moderní víceúčelová hala ČEZ Aréna, jež je domácím prostředím hokejistů, je pravidelným dějištěm tenisových střetnutí českých tenistů a tenistek proti jejich zahraničním soupeřům. Nejvíce rostoucím sportem je florbal, ke kterému si i zde našlo cestu mnoho příznivců, důkazem jsou dva ostravské celky v nejvyšší soutěži mužů i žen. Nejvyšší soutěže dále hrají basketbalisté, baseballisté, volejbalisté a volejbalistky. Ostravané však největší pozornost upírají na své fotbalové a hokejové kluby, které hrají nejvyšší republikové soutěže. <sup>[35]</sup>

#### 2.3.3.1 FC Baník Ostrava

Sešlost několika signatářů v roce 1922 v hostinci U Dubu dala za vznik novému moravskoslezskému klubu SK Slezská Ostrava. Zpočátku tento tým neměl ani vlastní domácí trávník, a tak se všechny jeho zápasy odehrávaly na půdě soupeřů. O tři roky později se domácí utkání kopala na hřišti chudé hornické kolonie Na Kamenici. Za dobu působení se dvanáctkrát změnil název klubu, město Ostrava však stálo ve jméně pořád. Od roku 2005 je platným názvem FC Baník Ostrava. <sup>[18]</sup>

Barvami klubu jsou modrá a bílá, do nichž jsou laděny dresy. Logem Baníku je erb, který z levé strany přechází od červené barvy, přes bílou až k modré. Mezinárodními úspěchy je postup do čtvrtfinále poháru UEFA a také postup do čtvrtfinále Poháru mistrů evropských zemí. Na domácí scéně baníkovci dokázali obsadit všechna nejvyšší tři místa v Gambrinus lize a také posbírali prvenství v Československém poháru, Českém poháru a Poháru ČMFS. <sup>[18]</sup>

Nadšencům ostravského fotbalu se říká „chachaři“ a ti pravidelně skandují na svém domácím stadionu Bazaly, který patří mezi dlouhodobě nejnavštěvovanější v zemi. Na jedno utkání se jich vejde na 17 372. <sup>[18]</sup>

#### 2.3.3.2 HC Vítkovice Steel

Ostravský hokejový klub byl založen ve třicátých letech 20. století, přesněji roku 1928. Jeho původní název byl SSK Vítkovice. Za 77 let působení na sportovní scéně se sedmkrát název změnil, až k nynější podobě z roku 2005 – HC Vítkovice Steel. <sup>[28]</sup>

Dresy vítkovických jsou laděny do tmavě modré s bílou barvou. Současné logo klubu získalo svou podobu již v roce 1993, prošlo modernizací a nynější vzhled má stejně jako název od roku 2005. <sup>[28]</sup>

Nejlepší ligová umístění moravskoslezský klub dosáhl na pozici druhého místa v sezónách 1996/97, 2001/02, 2009/2010 a 2010/2011 a druhé místo získali také v roce 1981 v Poháru mistrů evropských zemí. Domácím stadionem HC Vítkovice Steel je ČEZ Aréna Ostrava, jež prošla rozsáhlou rekonstrukcí a modernizací a nyní pojme svou kapacitou až 10 109 sportovních příznivců. <sup>[28]</sup>

#### **2.3.4 Plzeň**

V posledních letech sbírají především plzeňští fotbalisté úspěchy nejen na republikové úrovni, ale velmi dobře reprezentují též na mezinárodní scéně. V letech 2011 a 2013 se stali mistry republiky a v následujících ročnících pokaždé bojovali v Lize Mistrů s nejlepšími evropskými kluby. Dalším úspěšným klubem jsou házenkáři, kteří jsou pravidelným účastníkem extraligy a v letošní sezóně útočí po patnácti letech opět na prvenství. V neposlední řadě dělá tomuto západočeskému městu radost hokejový tým plzeňských indiánů.

##### **2.3.4.1 FC Viktoria Plzeň**

Klub byl založen roku 1911 jako SK Viktoria, který začínal jako amatérský kroužek. Od původního názvu bylo šestkrát upuštěno a změněno např. Sokol Škoda Plzeň, Sokol ZVIL Plzeň, TJ Spartak LZ Plzeň, roku 1993 na nám známou FC Viktoria Plzeň přezdívanou „Viktorka“. <sup>[20]</sup>

Hráči nastupují v červených dresech a modrých trenkách – v barvách typických pro klub. Logo je ve tvaru erbu, ve kterém je vyobrazen fotbalový míč, klubové barvy a název. <sup>[20]</sup>

Doposud největším mezinárodním úspěchem je účast v základní skupině Ligy mistrů 2011/2012 a 2013/2014. Mezi vyhrané domácí soutěže si může „Viktorka“ připsat dvojnásobné vítězství Gambrinus ligy, též dvakrát vítězství Poháru České pošty a jednou zisk Českého Superpoháru. Pravidelně se fanoušci scházejí v Doosan Areně, která pojme 11 700 diváků. <sup>[20]</sup>

##### **2.3.4.2 HC Škoda Plzeň**

Plzeňský hokejový klub založený v roce 1929 je nyní pravidelným frekventantem samostatné české nejvyšší soutěže. Vývoj názvu týmu probíhal od roku 1929 (Hokejový odbor při SK Viktoria Plzeň) až do roku 2012, se kterým přišlo nynější pojmenování HC Škoda Plzeň. <sup>[27]</sup>

Barvy reprezentující tento západočeský klub jsou taktéž bílá a modrá. Po dlouhou dobu působící logo generálního sponzora klub v sezóně 2009/10 vyměnil za logo nové, jímž je tvář indiána s čelenkou z ptačích per.<sup>[27]</sup>

Týmové úspěchy zahrnují vítězství titulu Mistra extraligy 2012/2013 a zisk Prezidentského poháru za 1. místo v základní části ELH 2009/10. Mezinárodním úspěchem plzeňských je 4. místo v semifinálové skupině Kontinentálního poháru 1999/00. Domácí hokejové zápasy se konají na zimním stadionu ČEZ Arény v Plzni, který disponuje kapacitou 8 470 sedadel.<sup>[27]</sup>

### **2.3.5 Liberec**

Podobného ocenění, jakého v letošním roce dosáhla Ostrava, se dočkal také Liberec, který se titulem Evropské město sportu mohl pyšnit již v roce 2012, jako vůbec první město České republiky.<sup>[46]</sup>

Díky své poloze je Liberec spíše střediskem zimních sportů, v roce 2009 se zde uskutečnilo mistrovství světa v klasickém lyžování. Pro konání této akce byl vybudován běžecký areál Vesec a zrekonstruován skokanský areál Ještěd. V blízkosti města se nachází i několik lyžařských středisek. Pro rekreační i výkonnostní sportování je často využíván Sport Park Liberec (dříve Městský stadion Liberec), který zahrnuje venkovní a indoorová sportoviště, tříhvězdičkový Hotel ARENA\*\*\* a multifunkční Tipsport arenu, jež je domovem pro hokejisty „Bílých Tygrů“. Velmi sledovaní jsou kromě hokejistů extraligoví volejbalisté a především fotbalisté Slovanu.<sup>[46]</sup>

#### **2.3.5.1 FC Slovan Liberec**

Psal se rok 1958, když na liberecké půdě vznikl mezi tamějšími německými fotbalovými kluby klub ryze český – SK Liberec. Mezi historické názvy řadíme Slavia Liberec, TJ Slavoj Liberec, FC Slovan WSK Vratislav Liberec nebo nynější FC Slovan Liberec.<sup>[19]</sup>

Modrá a bílá tvoří klubové barvy, kterými jsou vybarveny jak dresy, tak i znak klubu. Jméno klubu dominuje celému logu, jež je doplněno panoramatem Ještědu.<sup>[19]</sup>

Mezi největší úspěchy patří trojnásobná výhra v Gambrinus lize a jednou v Českém poháru. Fanoušci navštěvují domácí zápasy na místním stadionu U Nisy, jež disponuje 9 900 místy pro své příznivce.<sup>[19]</sup>

#### **2.3.5.2 Bílí Tygři Liberec**

První hokejový oddíl ve městě pod Ještědem vznikl v roce 1934. Sloučením dvou místních klubů se zrodil v roce 1956 klub Lokomotiva Liberec. V roce 1961 došlo ke změně názvu na HC Stadion Liberec, který poté hrával převážně I. Národní hokejovou ligu a II. Ligu.<sup>[12]</sup>



V roce 2000 bylo představeno nové logo a nový název Bílí Tygři Liberec. Spolu s těmito změnami se práce v klubu zaměřila nejen na sportovní stránku své činnosti, ale i na propagaci klubu a především získávání diváků a dalších příznivců a partnerů pro zajištění kvalitních sportovních výsledků, a také přitažlivé zábavy s účastí velkého množství diváků. Novým logem se stal bílý tygr s modrýma očima, stejně jako jsou jejich týmové barvy – modrá a bílá.<sup>[12]</sup>

Jako první český klub se v roce 2010 setkali na ledě s hráči NHL, v přípravném zápase byl jejich soupeřem Boston Bruins. V roce 2005 byla slavnostně otevřena Tipsport Arena v Liberci, jež nabízí 7 500 míst pro návštěvníky domácích utkání.<sup>[12]</sup>

### 3 Teoretická východiska měření trhu

Měření trhu je významnou marketingovou činností, protože slouží k hodnocení konkurenceschopnosti společnosti, vytvoření podkladu pro finanční plán a sestavení podkladu pro vymezení strategie společnosti na základě potenciálu trhu a potenciálu prodeje.<sup>[9]</sup>

#### 3.1 Základní typy marketingového měření

Než budou zkoumány základní přístupy k měření trhu, je podstatné definovat klíčové tržní indikátory, které jsou významné pro manažery:<sup>[9]</sup>

- a) Velikost trhu (současný prodej) - znázorňuje minulou nebo současnou úroveň poptávaného množství, kterého bylo reálně dosaženo všemi společnostmi na daném relevantním trhu.
- b) Potenciál trhu - představuje horní limit poptávky uskutečněné všemi účastníky určitého trhu ve stanoveném časovém období.
- c) Prognóza trhu - vyjadřuje odhad budoucí úrovně poptávky, jež má být dosažena všemi firmami prodávajícími na vymezeném trhu v určitém časovém období.
- d) Velikost prodeje - je minulá nebo současná úroveň poptávky uspokojené určitou společností.
- e) Potenciál prodeje – znázorňuje horní hranici možného prodeje, k němuž se dostane poptávka dané společnosti, závisí na výrobní kapacitě, na optimalizaci distribučních cest a na účinné komunikaci.
- f) Prognóza prodeje – je odhad budoucí úrovně poptávky po výrobcích dané firmy, vychází z prognózy trhu a cílového tržního podílu.

Při sledování vývoje těchto typů měření by se měli manažeři obvykle zabývat prognózou tempa růstu v průběhu času a velikostí strategických mezer mezi měřeními. Jinak řečeno, pokud se počet potenciálních kupců nebo tempo růstu nákupu postupem času zvyšuje, pak se může zvýšit i potenciál trhu. Prognóza trhu se v průběhu času může měnit z několika důvodů:<sup>[5]</sup>

- Pokud dojde k poklesu cen, může to u potencionálních zákazníků vyvolat zvýšení schopnosti kupovat produkty.
- Úsilí odbytu odvětví (týkající se kvality produktu, reklamních a prodejních nákladů a rozšíření distribuce) se může stát rozsáhlejším v důsledku toho, že větší počet potencionálních zákazníků plně pochopí nebo získají výhody výrobku.

- Rovněž faktory životního prostředí (např. ekonomické podmínky nebo změna sociálních hodnot) mohou podněcovat potenciální zákazníky ke koupi produktu.

Prodej jednotlivých společností může v průběhu času růst v důsledku těchto důvodů. Jednak se může prodej všech firem působících v daném odvětví zvýšit vlivem celkového nárůstu prodeje výrobního odvětví. Za druhé mohou některé společnosti dosáhnout většího prodeje na úkor konkurentů tím, že lépe komunikují nebo nabízí lepší kombinace výhod, a zvýšit tím svůj podíl na trhu.<sup>[5]</sup>

Nejdůležitější strategické dopady těchto opatření mohou být odvozeny konfrontováním potenciálu trhu s velikostí trhu a porovnáním velikosti trhu a velikosti prodeje (uspokojeným určitou společností). V případě velkého rozdílu mezi potenciálem trhu a velikostí trhu existuje propad primární poptávky. To znamená, že by manažeři měli zjišťovat faktory, které ovlivňují základní požadavek určení toho, jak dosáhnout zvýšení primární poptávky. Pokud je rozpoznán velký rozdíl mezi velikostí trhu a velikostí prodeje, pak se vyskytuje propad selektivní poptávky. V takových situacích by měli marketingoví manažeři přehodnotit procesy výběru zákazníků pro určení příležitostí ke zvýšení podílu na trhu.<sup>[5]</sup>

## 3.2 Celkový potenciál trhu

Celkový potenciál trhu je maximální úroveň prodejů, kterých mohou dosáhnout všechny společnosti v odvětví v určitém období za daného marketingového úsilí odvětví a podmínek prostředí. Odhad celkového potenciálu trhu je založený na potenciálním počtu kupujících, na průměrném množství zakoupeném jedním kupujícím a na ceně.<sup>[4]</sup>

Jestliže 1,2 milionu lidí každoročně navštíví fotbalová utkání, jeden divák přijde průměrně na 6 utkání ročně a cena vstupenky je 100 Kč, pak celkový tržní potenciál pro fotbalová utkání je 720 milionu Kč ( $1\,200\,000 \times 6 \times 100$  Kč). Aplikace tohoto výpočtu na hokejová utkání přinese celkový tržní potenciál 2,7 miliardy Kč. To je přičteno především většímu počtu hokejových utkání v sezóně a přibližně o 50 % dražšímu vstupnému. Výpočet vypadá následovně:  $1\,800\,000 \times 10 \times 150$  Kč.<sup>[4]</sup>

### 3.2.1 Vyhodnocení tržních příležitostí

Za účelem určení toho, jaké tržní příležitosti sledovat v budoucnu, je pro společnosti klíčové stanovit tržní potenciál. Například, velký objem závazků vytvořený společnostmi, které nově vstupují na trh. Množství závazků by nebylo ekonomicky odůvodněné, pokud by společnosti nebyly schopny identifikovat velkou potenciální poptávku.<sup>[3]</sup>

V případě existujících výrobků mohou být tržní příležitosti jednodušeji zkoumané, pokud je potenciál trhu možné měřit a porovnávat s velikostí prodeje trhu. Jestliže je potenciál trhu mnohem větší než velikost prodeje trhu, pak mají všechny firmy působící v daném odvětví příležitost ke zvýšení objemu prodeje zavedením politiky (jako jsou nižší

ceny), a tím snižování propadu primární poptávky. Avšak pokud se velikost prodeje trhu k tržnímu potenciálu přibližuje, pak společnost vyhodnotí, že jedinou cestou k růstu firemního prodeje je zvýšit svůj podíl na trhu. Vlivem toho je tedy v druhém případě tržních příležitostí všeobecně méně (přirozeně pokud společnost věří, že disponuje některými jedinečnými výhodami, jež mohou být použity ke zvýšení tržního podílu).<sup>[3]</sup>

### **3.2.2 Stanovení prodejních kvót a cílů**

Potenciál trhu musí být obvykle posouzen za účelem stanovení přiměřených cílů pro prodejce a distributory. Potenciální poptávky na určitých prodejních místech mohou růst tak rychle, že jsou prudké roční nárůsty v prodejních cílech souhlasné. Přesto však jiná území mohou stagnovat v počtu potenciálních kupců a kupní ceny. Z tohoto důvodu by spravedlivé vyhodnocení intenzity prodeje a distributorova výkonu mělo být založeno na celkovém potenciálu prodeje.<sup>[10]</sup>

## **3.3 Relativní potenciál trhu**

Relativní potenciál trhu je procentuální rozdělení tržního potenciálu mezi různé části trhu (jako jsou geografické oblasti nebo zákaznické skupiny). Opatření relativního potenciálu jsou obvykle použita na pomoc managementu při efektivním rozdělení některých zdrojů. Například při rozvržení výdajů na komunikaci bude požadováno, aby byly propagace prodeje a výdaje na reklamní rozpočet mezi jednotlivými trhy rozděleny na základě relativní důležitosti každého trhu. Nejčastěji jsou při rozdělení rozpočtů používány dvě metody:<sup>[4]</sup>

### **3.3.1 Metoda postupné kompozice trhu**

Tato metoda je využívána především marketéry na B2B trzích a vyžaduje určení počtu potenciálních kupujících na každém trhu. Druhým neméně důležitým prvkem je odhad jejich potenciálních nákupů. Pokud se nám podařilo všechny potřebné informace získat, zaručuje tato metoda velice spolehlivé výsledky. Shromáždit všechny zmíněné údaje je však velmi obtížné.<sup>[4]</sup>

### **3.3.2 Metoda vícenásobných faktorů**

Na spotřebních trzích je aplikována metoda vícenásobných faktorů. Počet eventuálních kupujících je příliš rozsáhlý, než aby mohly být sesbírány podrobné informace jako v předchozím případě. Proto se zde využívají jednoduché indexy, kterým jsou přiřazeny procentní váhy podle významnosti faktorů a uvážení společností. Z následného výpočtu pak získáme index kupní síly pro zkoumané odvětví. Ten vyjadřuje poměr, v jakém se dané odvětví podílí na celkovém prodeji.<sup>[4]</sup>

### 3.4 Plánování prodeje

Významným přínosem pro manažery mohou být opatření tržního potenciálu. Avšak protože tržní potenciál souvisí s velikostí prodeje trhu a velikostí prodeje společnosti, může být pro odhad tržního potenciálu užitečné rozšíření o srovnání s plánovaným prodejem.<sup>[3]</sup>

Předpovídání budoucí úrovně poptávky je snadnější u těch výrobků a služeb, které mají neměnný objem poptávky nebo vykazují stabilní tempo růstu poptávky. To ale platí pouze pro několik málo trhů, ale na většině jejich poptávka konstantní není. Postup při odhadování budoucího prodeje začíná makroekonomickou analýzou, která se zabývá vývojem inflace, výdaji spotřebitelů, firemních investic, státních výdajů a jiných proměnných. Dalším krokem je předpověď prodejů odvětví, která je odvozena od makroekonomické analýzy. A nakonec následuje předpověď prodejů samotné společnosti, která předpokládá, že společnost získá určitý podíl z celkových prodejů v odvětví.<sup>[3]</sup>

Existují varianty, jak mohou společnosti provádět odhady budoucí úrovně prodeje. Jednou z nich je vytvoření z vlastních zdrojů, druhou využití některé ze specializovaných agentur, které se dané problematice věnují.<sup>[3]</sup>

Odhadování předpovědí je založeno na třech podkladech informací – co lidé říkají, co lidé udělají, co lidé udělali. Určení toho, co lidé říkají, požaduje výzkum nákupních záměrů, expertní odhady prodejců a názory odborníků. Při zkoumání nákupních záměrů jsou kupující dotazováni na různé otázky, které posuzují na škále pravděpodobnosti:<sup>[4]</sup>

|             |          |               |             |           |            |
|-------------|----------|---------------|-------------|-----------|------------|
| 0,00        | 0,20     | 0,40          | 0,60        | 0,80      | 1,00       |
| Rozhodně ne | Spíše ne | Nevylučuji to | Je to možné | Spíše ano | Určitě ano |

Z analýzy měření kupní odezvy vychází báze informací – co lidé dělají. Pro vytvoření předpovědí, které odpovídají tomu, co lidé dělali, je nutná analýza historických prodejů. Tato analýza může používat:<sup>[4]</sup>

- Analýzu časových řad – Dělí soubor minulých dat na skupiny: trend, cyklus, sezónnost a náhodnost. Tyto skupiny jsou poté převedeny do budoucích hodnot.
- Exponenciální vyhlazování – Predikuje prodeje v budoucím období za použití minulých tržeb, přičemž největší váhu mají nejvíce aktuální data.
- Statistickou analýzu poptávky – To je soubor statistických přístupů, jehož pomocí jsou vyhodnoceny nejdůležitější činitele ovlivňující prodej a tím je také určen jejich relativní vliv.
- Ekonometrickou analýzu – Používá soustavy rovnic, jež popisují systém, a následně statisticky vyvozuje jednotlivé parametry, na kterých jsou rovnice postaveny.

### 3.5 Měření produktivity marketingu

Vzhledem ke stále rostoucímu tlaku vyvíjeným nejvyšším managementem společnosti, musí být marketéři schopni srozumitelně a číselně prokázat dopad marketingových výdajů na naplňování podnikatelských a finančních cílů společnosti. Ve většině případů není obtížné doložit číselně marketingové výdaje a investice. Mnohem těžší je ukázat výsledky, protože může trvat delší dobu, než se implementované změny projeví. Navíc výdaje vynaložené na marketingové aktivity se mohou křížit se změnami v externím marketingovém prostředí, případně se změnami ve vnitřním chodu společnosti. Aby bylo možné produktivitu marketingu měřit, je nutné používat dva navzájem se doplňující přístupy.<sup>[4]</sup>

#### 3.5.1 Marketingové ukazatele

Existuje široká škála marketingových ukazatelů, ze kterých si marketéři volí ty nejvíce příhodné pro řešení nastalé situace nebo problému. Podle Tima Amblera z London Business School by si společnosti měly předtím, než začnou měřit svůj marketingový výkon, zodpovědět následující otázky:<sup>[4]</sup>

- Zda sledují chování zákazníka pravidelně a chápou důvody, proč se zákazníci právě tak chovají.
- Jestli dochází k pravidelnému reportu výsledků výzkumu marketingových ukazatelů ve spojitosti s finančními ukazateli.
- Jestli jsou výsledky v těchto reportech srovnávány s úrovní původně stanovenými obchodními plány.
- Jsou-li tyto výsledky porovnávány s úrovněmi, které dosahuje náš hlavní konkurent při využití stejných ukazatelů.
- A nakonec jestli se krátkodobé marketingové aktivity upravují podle aktuálních změn v marketingových aktivech.

#### 3.5.2 Modelování marketingového mixu

Modely marketingového mixu zkoumají různá data z velkého množství zdrojů. Jedná se například o data o cenách, médiích, výdajích na reklamu a jiné propagační aktivity. K většímu pochopení daného problému marketéři vytvářejí vícekritériální analýzy, které jim popisují, jakým způsobem se každý prvek marketingu podílí na konečném výstupu a ten může mít podobu tržního podílu.<sup>[4]</sup>

Tento model má však mnoho nedostatků. Jedním z nich je, že i přesto, že modelování marketingového mixu napomáhá izolovat dílčí efekty, dochází při hodnocení kombinace většího množství těchto efektů k nepřesným výsledkům. Dalším nedostatkem je, že se modelování zabývá místo celkových pohledů nebo dlouhodobých účinků přírůstkovými změnami. V této metodě je také možné pouze omezené zapojení významných ukazatelů

(spokojenost zákazníků nebo povědomí o společnosti). Modelování marketingového mixu také není spolehlivé v případě přihlédnutí k ukazatelům, jež se zabývají různými druhy konkurence.<sup>[4]</sup>

### **3.5.3 Marketingové palubní desky**

Pro snadné aplikování a objasnění marketingových ukazatelů může vedení redukovat výběr nejdůležitějších interních a externích ukazatelů do tzv. marketingové palubní desky. Tyto palubní desky zobrazující hodnoty vybraných ukazatelů jsou kvalitní do stejné míry jako informace, které jsou pro ně k dispozici.<sup>[4]</sup>

Výstupem by měly být podstatné soubory tržních ukazatelů odrážející výkon a signalizující varování v případě odchýlení od očekávání. Zaprvé jsou to ukazatelé výkonu související se zákazníky, které zaznamenávají postavení společnosti ve vztahu k zákazníkům. Následují ukazatelé výkonu vztahující se k ostatním zainteresovaným stranám – ty kontrolují spokojenost různorodých skupin, které mají podstatný vliv na výkon společnosti: zaměstnanci, dodavatelé nebo akcionáři.<sup>[4]</sup>

## **4 Metodika shromažďování dat**

### **4.1 Cíl výzkumu**

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikace a následná analýza faktorů působících na výši návštěvnosti domácích a venkovních utkání sledovaných klubů, které se účastní nejvyšších soutěží dvou nejsledovanějších sportů v České republice.

### **4.2 Obsah výzkumu**

Práce vystihuje faktory, které mohou ovlivnit výši počtu diváků vyhledávajících fotbalové a hokejové zápasy sledovaných klubů. Důležitou součástí práce je následné porovnávání výsledků analýz navzájem mezi jednotlivými městy, kluby a sezónami, které byly zkoumány. Práce se zabývá pouze některými vybranými faktory, jež se dají vhodně použít při analýze. Zvolené téma se věnuje základním částem posledních pěti odehraných sezón, tzn. ročníky 2009/2010 – 2013/2014. Pro porovnání jsem vybral fotbalové kluby: FC Baník Ostrava, FC Slovan Liberec, FC Viktoria Plzeň, SK Slavia Praha a AC Sparta Praha; a hokejové: HC Vítkovice Steel, Bílí Tygři Liberec, HC Škoda Plzeň, HC Slavia Praha a HC Sparta Praha. Brněnské kluby Zbrojovka a Kometa nebyly do analýzy zahrnuty z důvodu jednorocní absence Zbrojovky v elitní fotbalové soutěži.

### **4.3 Použité údaje**

Tato diplomová práce vychází výhradně ze sekundárních dat dostupných online na oficiálních stránkách Gambrinus ligy ([www.gambrinusliga.cz](http://www.gambrinusliga.cz)) a Tipsport extraligy ledního hokeje ([www.hokej.cz](http://www.hokej.cz)). Z nich byly získávány počty diváků na jednotlivých utkáních a další důležité informace týkající se těchto střetnutí. Ne všechny potřebné údaje se zde však podařilo získat, a proto bylo nutné dodatečné informace vyhledat na internetových zpravodajských serverech a webových stránkách zabývajících se problematikou fotbalu a hokeje. Informace o postavení klubů v tabulce hokejové extraligy před každým sledovaným zápasem byly nalezeny na stránkách [fotbal.idnes.cz](http://fotbal.idnes.cz), což je internetová podoba deníku Mladá fronta DNES. Pro zjištění zda byl zápas vysílán v přímém televizním přenosu, bylo třeba porovnat údaje z archívu pořadů České televize a Novy a také z fóra [Sklari.cz](http://Sklari.cz) ([novi.sklari.cz](http://novi.sklari.cz)), kde jsou k dispozici údaje o programu televizních přenosů za posledních pět ročníků Gambrinus ligy. Většina klubů uvádí jako sídlo svůj domovský stadion, jehož poloha posloužila při určení dojezdové vzdálenosti klubů, počty kilometrů byly získány na internetovém serveru [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz) za pomoci použití plánování a měření trasy.



#### **4.4 Kontrola údajů**

Sběr dat pro analýzu faktorů návštěvnosti probíhal z na sobě nezávislých zdrojů, čímž byla zajištěna souběžná kontrola správnosti údajů a jejich věrohodnost. Pokud se objevily nejasnosti ohledně některého z údajů, byla možnost ho vyhledat na dalších zdrojích a zajistit tak jeho pravdivost.

#### **4.5 Zpracování údajů**

Získaná data byla zpracovávána pomocí programů Microsoft Excel a SPSS. Microsoft Office Excel 2007 byl použit především při sběru údajů a pro doplnění statistických údajů. V programu IBM SPSS Statistics 21 byly vytvořeny přehledné grafy a tabulky, jež byly následně použity v analýze.

#### **4.6 Datový soubor**

Velikost datového souboru závisí na počtu sledovaných sezón a na klubech, které analýza zahrnuje. V tomto případě sleduje domácí a venkovní utkání pěti fotbalových a pěti hokejových klubů za posledních pět sezón, přičemž sběr dat byl ukončen před dohráním zbývajících osmi kol první fotbalové ligy v aktuální ročníku 2013/2014. Byly sesbírány informace týkající se 355 domácích a 355 venkovních zápasů fotbalových klubů. Hokejové analýzy popisují data shromážděná z 650 domácích a stejného počet venkovních střetnutí. Celkem tak bylo do analýzy zahrnuto 2010 údajů.

#### **4.7 Omezení při tvorbě práce**

Při sběru datového souboru bylo největším problémem vyhledat všechny potřebné informace, které byly snadno dostupné pro aktuální ročníky. Při získávání identických údajů k předešlým sezónám bylo zapotřebí více času a prohledání většího množství věrohodných zdrojů. Přesto však nebylo možné sehnat všechny potřebné informace k analýze některých dalších vlivů, které mají na počet diváků významný dopad.

## 5 Analýza návštěvnosti fotbalových a hokejových utkání

Tato kapitola se věnuje řešení praktického úkolu diplomové práce. Analyzuje návštěvnost, jako indikátor poptávky zákazníků z různých úhlů pohledu. Bylo pozorováno množství diváků za posledních pět ročníků nejvyšších českých soutěží ve fotbale a hokeji, u pěti klubů sídlících v nejlidnatějších městech České republiky, které dlouhodobě přitahují nejvyšší množství diváků na vlastní stadiony, i při svých výjezdech na hřiště soupeřů.

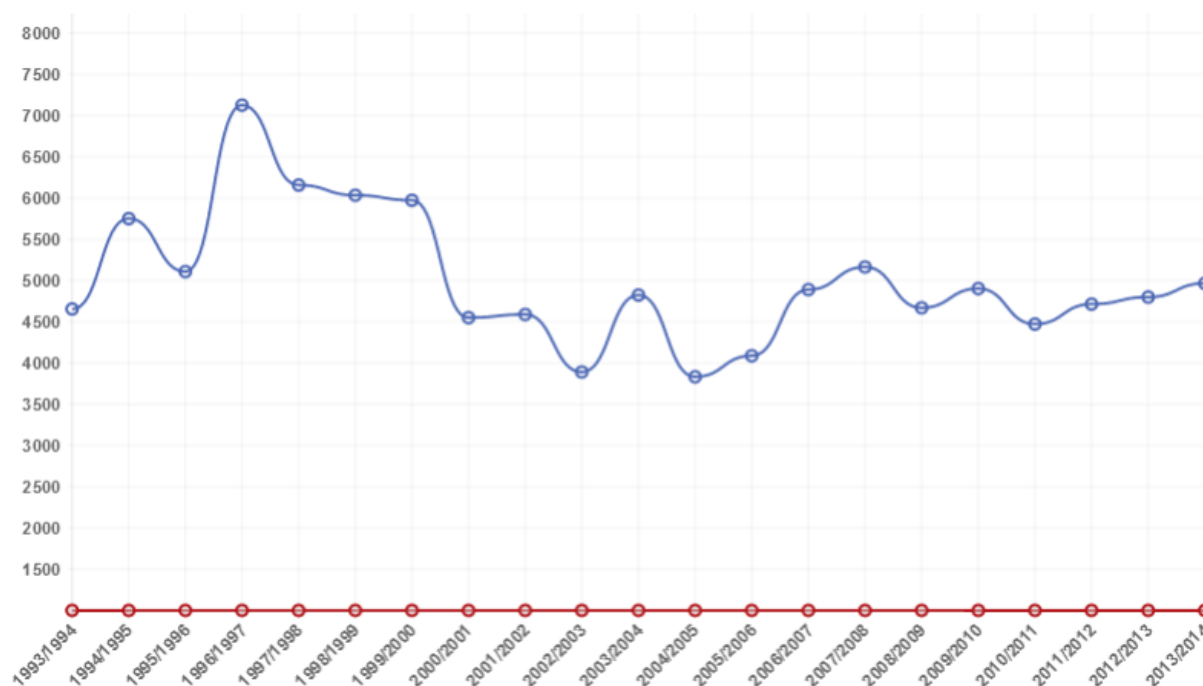
Cílem je charakterizovat činitele, které mohou mít vliv na návštěvnost sportovních utkání. Faktory ovlivňující množství zájemců o tyto zápasy byly zkoumány ve dvou rovinách. Nejprve je rozebírána návštěvnost sledovaných klubů jako celku, v druhé rovině se práce pokouší nacházet rozdíly mezi jednotlivými pozorovanými kluby, nebo sezónami, které byly pro práci zvoleny.

První část kapitoly se zabývá analýzou návštěvnosti na fotbalových utkáních a následně jsou podobným způsobem rozebírány hokejové souboje. Výsledky jsou shrnuty v kapitole Návrhy a doporučení.

### 5.1 Analýza návštěvnosti fotbalových utkání

#### 5.1.1 Průměrná návštěvnost Gambrinus ligy

Obr. 5.1 - Průměrná návštěvnost Gambrinus ligy (1993 – 2014)



zdroj: [www.gambrinusliga.cz](http://www.gambrinusliga.cz)

Obr. 5.1 ukazuje vývoj průměrné návštěvnosti všech ligových klubů za celou historii samostatné nejvyšší fotbalové soutěže v ČR. V posledních sedmi dokončených soutěžních

ročnících celkový průměr návštěvnosti kolísal mezi 4 500 a 5 000, přičemž v sezóně 2007/2008 byla průměrná návštěvnost nepatrně vyšší. Hodnota pro poslední ročník je průběžná, protože v době ukončení sběru dat zbývalo do konce sezóny odehrát ještě osm kol. Přesto se dá konstatovat, že průměr zůstane nad hranicí pěti tisíc, neboť během posledních dvou měsíců ligového ročníku fotbalová utkání přitahují největší pozornost diváků, což je způsobeno vrcholením boje o titul a pro příznivce týmů na opačném konci tabulky záchranářskými starostmi. V případě, že průměr návštěv neklesne pod tuto magickou hranici, stane se tak poprvé od již zmiňovaného ročníku 2007/2008, kdy dosaženo průměrné hodnoty 5 156 diváků na zápas. Pokud by došlo i k překonání tohoto čísla, byla by to nejvyšší průměrná návštěvnost v Gambrinus lize za uplynulých 14 let.

Následující tabulka (tab. 5.1) přehledně shrnuje nasbíraná data pro fotbalová střetnutí a vzájemně porovnává návštěvnost domácích a venkovních utkání sledovaných klubů za posledních pět sezón. Obrovský rozdíl je v průměrné návštěvnosti, kdy domácí zápasy těchto týmů navštěvuje o bezmála 1 200 fanoušků více než v případě venkovních. Vyšší směrodatná odchylka pro domácí souboje znamená větší statistickou disperzi, tj. rozptýlení dat od aritmetického průměru. Nejvyšší absolutní návštěva za sledované období byla zaznamenána v dubnu 2013 na utkání Sparta – Slavia, proto se číslo 19 410 objevuje v obou sloupcích. Nejméně diváků lákaly v sezóně 2009/2010 zápasy sestupujících FK Bohemians Praha (dřívější Střížkov), jejich zápas proti Plzni vidělo pouze 180 přihlížejících.

**Tab. 5.1 – Souhrnné deskriptivní statistiky**

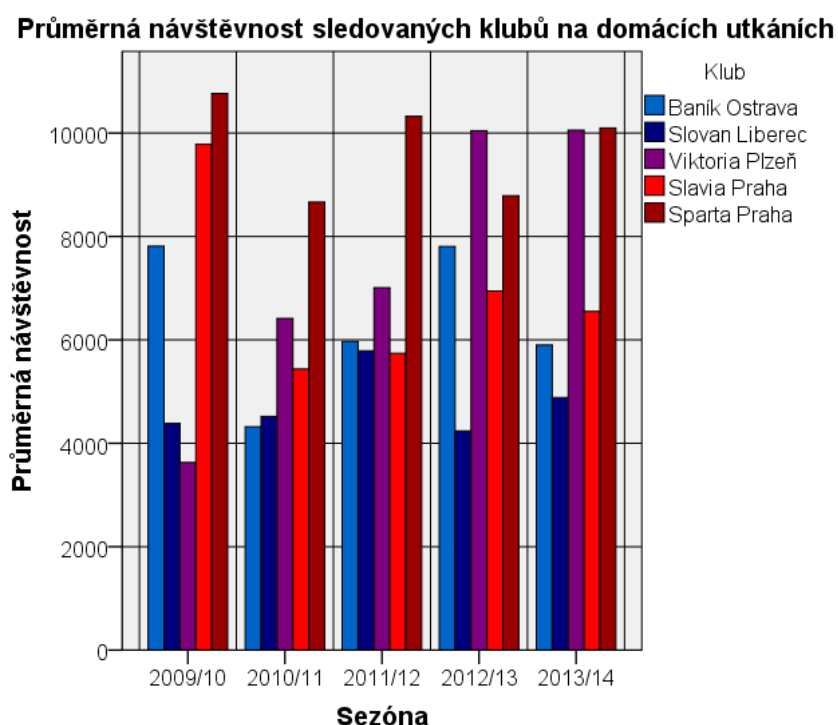
| Statistiky          |           |                             |                               |
|---------------------|-----------|-----------------------------|-------------------------------|
|                     |           | návštěvnost domácích utkání | návštěvnost venkovních utkání |
| N                   | platné    | 355                         | 355                           |
|                     | chybějící | 0                           | 0                             |
| průměr              |           | 7008,55                     | 5815,53                       |
| medián              |           | 6163,00                     | 4916,00                       |
| modus               |           | 0                           | 6000 <sup>a</sup>             |
| směrodatná odchylka |           | 3569,059                    | 3515,284                      |
| rozptyl             |           | 12738181,886                | 12357224,990                  |
| variační rozpětí    |           | 19410                       | 19230                         |
| minimum             |           | 0                           | 180                           |
| maximum             |           | 19410                       | 19410                         |
| percentil           | 25        | 4470,00                     | 3560,00                       |
|                     | 50        | 6163,00                     | 4916,00                       |
|                     | 75        | 8931,00                     | 7000,00                       |

a. Existuje více modusů. Zobrazena je nejmenší hodnota.

Z porovnání průměrné návštěvnosti celé ligy s návštěvnostmi sledovaných klubů v jednotlivých sezónách na domácích utkáních vyplývá, že každoročně dokáže nejvíce lidí do svých ochozů přilákat Sparta Praha, což je odrazem velké tradice tohoto klubu a bezpochyby také nespočtem úspěchů letenských. Maximem bylo 10 766 diváků na zápas v sezóně 2009/2010, ve které Sparta vyhrála dosud svůj poslední mistrovský titul. V tomtéž ročníku dosáhla svého nejvyššího průměru také druhý pražský klub – Slavia. Tehdejší vysoký počet příznivců byl zřejmě dozvukem předchozí pro Slavii mistrovské sezóny. Následný úbytek fanoušků způsobil úpadek výkonnosti a s tím spojený propad v tabulce ligy.

Pro fotbalisty Ostravy byl z posledních pěti ročníků nejúspěšnější rok 2010, ve které se umístili na třetím místě nejen ligové tabulky, ale také v tabulce návštěvnosti. Podobně jako u Slavie však přišel v dalších sezónách pokles formy a pravidelný boj o záchranu již pro diváky nebyl tolik atraktivní. Výjimkou však byl předchozí ročník, kdy průměr byl pouze o 8 diváků nižší, než ve zmiňované sezóně zakončené bronzovou pozicí.

**Obr. 5.2 – Průměrná návštěvnost sledovaných klubů na domácích utkáních**

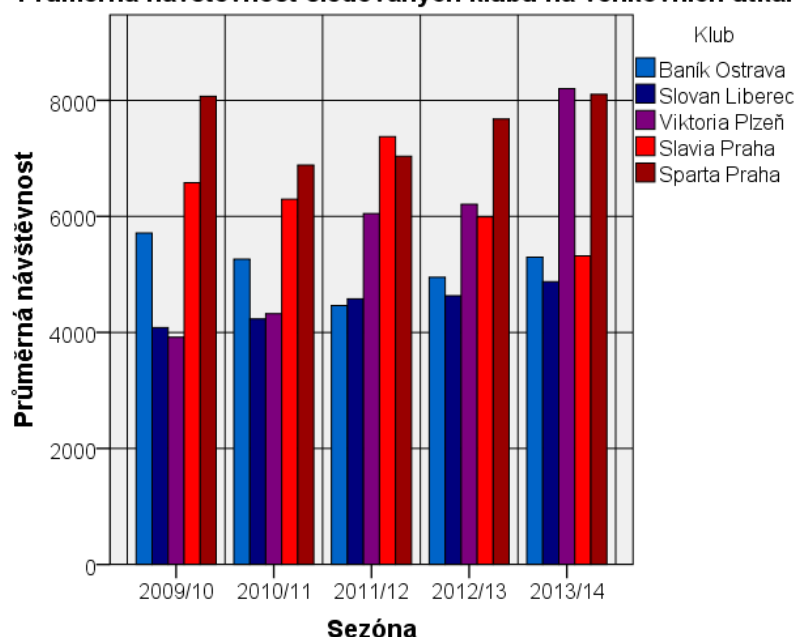


V Plzni je rivalita fotbalu a hokeje snad největší ze sledované dvojice klubů. Hráči Viktorie však mají v posledních letech oproti hokejistům výhodu díky pravidelnému zisku vavříků v české elitní soutěži a především díky úspěšným vystoupením na evropské fotbalové scéně. Rostoucí trend v návštěvnosti z posledních pěti let udržují plzeňští i v letošní sezóně, avšak číslo 10 055 bude vzhledem ke kapacitě arény, která pojme 11 700 fanoušků, už jen těžko překonatelné.

Liberečtí jsou jediným ze sledovaných klubů, jejichž návštěvnost je takřka pravidelně pod průměrnou úrovní ligové návštěvnosti, počet jejich fandů se pohybuje okolo 4 500 na zápas. Severočeši doplňují sumu klubů s mistrovskou trofejí na pět, třetí ze svých pohárů získali až díky remíze s Plzní v posledním utkání vyrovnaného ročníku 2011/2012, ve kterém jeho domácí zápasy navštěvovalo průměrně 5 787 fotbalových nadšenců.

**Obr. 5.3 - Průměrná návštěvnost sledovaných klubů na venkovních utkáních**

**Průměrná návštěvnost sledovaných klubů na venkovních utkáních**



Průměry venkovních utkání sledovaných klubů jsou v tomto případě nižší než ligový průměr častěji. Pouze oba pražské kluby dosáhly ve všech zkoumaných letech nadprůměrných hodnot. Tento fakt lze objasnit počtem pražských klubů, které hrají nejvyšší soutěž, v každém z pěti posledních ročníků se v lize objevily nejméně tři kluby, vedle pražských „S“ to jsou Bohemians, Dukla nebo Žižkov. Mezipražská rivalita přináší fanouškům velký počet napínavých střetnutí takřka na dosah.

Ani jednou v rámci analyzovaných sezón se libereckým nepodařilo překročit průměr soutěže, a to navzdory pravidelným umístěním tohoto mužstva na špici tabulky. Většinou mírně nad průměrnou linií návštěvnosti se pohybuje ostravský Baník. Avšak nepříliš pozitivní výsledky moravskoslezského klubu s sebou nesou i stále menší zájem ze strany publika.

Sparta přitahuje největší pozornost nejen v domácím prostředí, cestu do hlediště si najde nejvíce fotbalových příznivců také, pokud Pražané vyjedou na půdu některého ze svých konkurentů. V letošní sezóně, kdy má Sparta opět po čtyřech letech nakročeno k titulu a je nejúspěšnějším týmem na hřištích soupeřů, sleduje jejich počínání průměrně 8 102 přihlížejících. Ještě o dalších 100 lidí chce přímo na stadionu vidět zápasy obhájců

titulu z Plzně. Ale v nedávné minulosti tomu tak nebylo, v letech 2009/2010 a 2010/2011 chodilo do ochozů svých oblíbenců proti Plzni i o polovinu méně diváků.

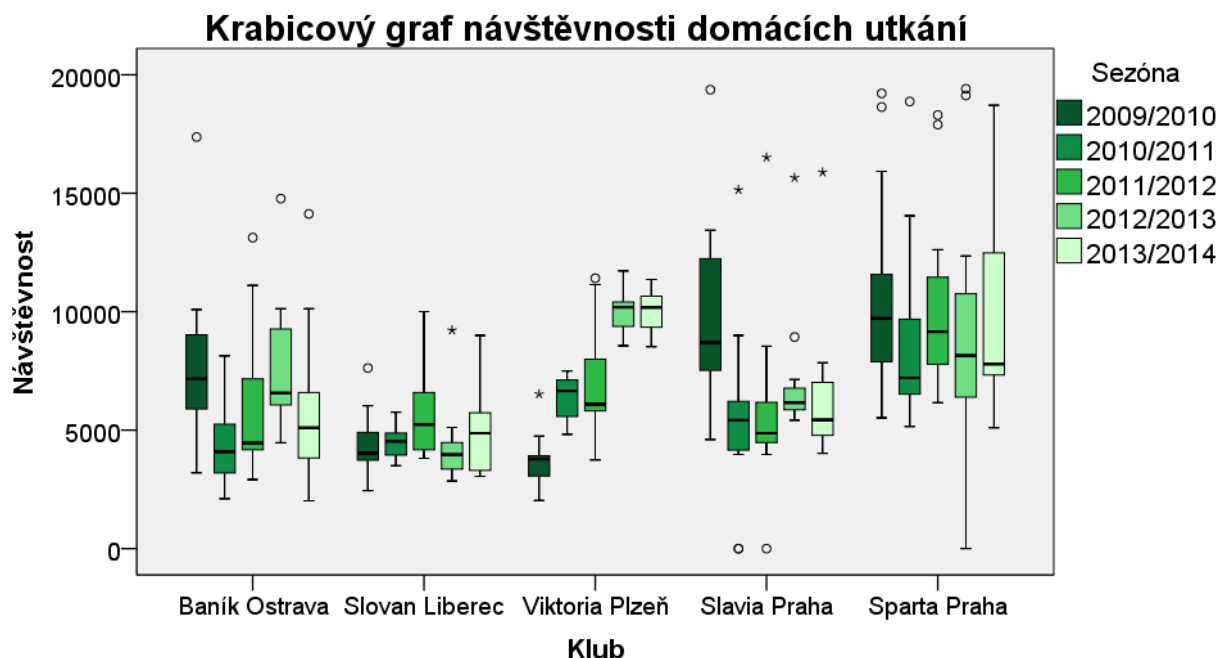
### 5.1.2 Vývoj návštěvnosti

Obrázek 5.4 níže porovnává rozptyl dat návštěvnosti domácích utkání. Největší rozdíly byly zaznamenány v návštěvnosti Plzně, kdy v první mistrovské sezóně 2010/2011 narostl oproti předchozí celkový počet diváků a další nárůst registrujeme o dva roky později, kdy zároveň došlo ke zmenšení rozpětí kvartilů, to může znamenat, že plzeňské zápasy navštěvuje pravidelně velmi podobné množství diváků.

Velké odchylky mezi dílčími ročníky lze vyčíst i v kolonce popisující Baník Ostrava. Po úspěšné sezóně 2009/2010 následoval strmý pád nejen v tabulce ligy, ale rovněž v zájmu fanoušků. Po mírných nárůstech návštěv v následujících dvou letech přišel na řadu další pokles, což je pouhým odrazem výkonů v aktuálním ročníku, kdy Ostravané padli až na samotné dno tabulky.

Velmi podobné výsledky v návštěvnosti zaznamenal ve sledovaných letech liberecký Slovan, patrný je pouze větší rozsah 1. a 3. kvartilu v sezonách, které končily v letech 2012 a 2014. Přílišné difference nejsou vidět ani u týmu Sparty. Naopak u druhého klubu z Prahy se od sezóny 2010/2011 snížilo mezikvartilové rozpětí a také celková návštěvnost.

Obr. 5.4 - Krabicový graf návštěvnosti domácích utkání

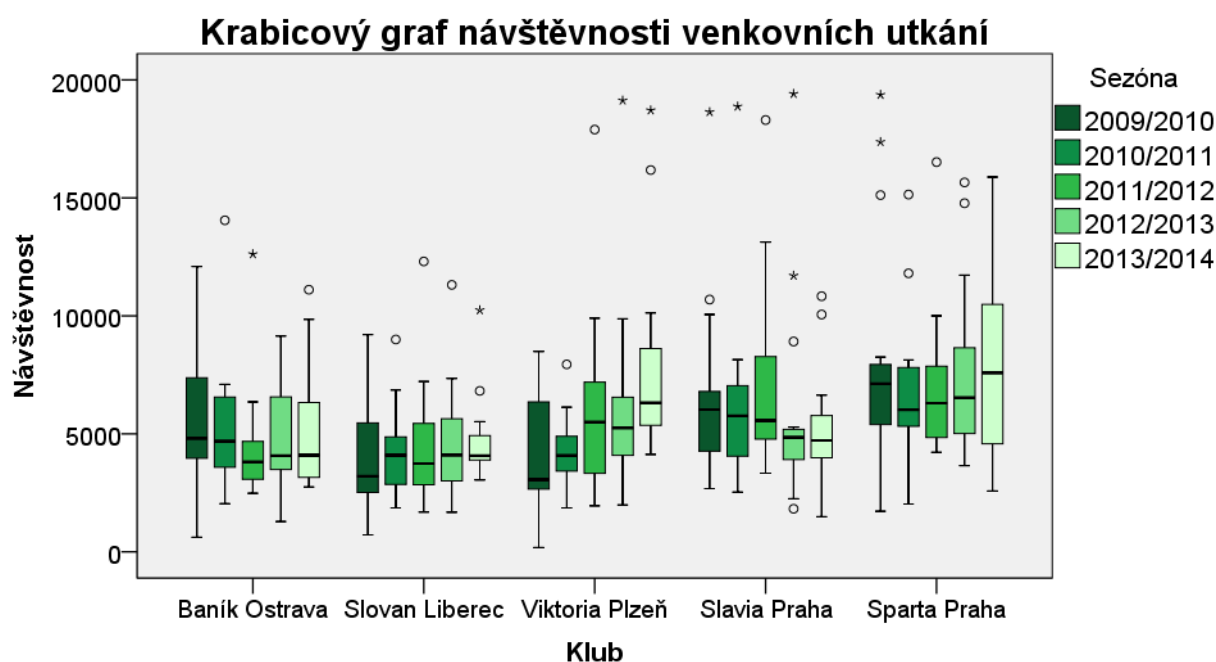


V krabicovém grafu venkovních utkání (obr. 5.5) nejsou příliš patrné rozdíly mezi jednotlivými sezónami ani pozorovanými kluby. Avšak při bližším rozebrání konkrétních klubů je zřejmý pokles celkové návštěvnosti a zároveň menší rozpětí mezi kvartily v sezóně

2011/2012 u fotbalistů Ostravy, stejné jevy lze vypočítat v následující sezóně u slávistů a totéž platí pro Liberec v ročníku aktuálním.

Vývoj Sparty v ukončených čtyřech sezónách vykazoval stagnující úroveň, v nynějším ročníku došlo ke zvětšení odchylky mezi oběma kvartily, to je také způsobeno velkými rozdíly mezi absolutními hodnotami, propast mezi nejvyšší a nejnižší venkovní návštěvou je více než 13 000. Průměrná návštěvnost plzeňských venkovních soubojů se v sezóně 2011/2012 zvýšila oproti předešlým rokům téměř o dva tisíce na zápas, avšak došlo také k většímu rozevření dolního a horního kvartilu.

**Obr. 5.5 - Krabicový graf návštěvnosti venkovních utkání**



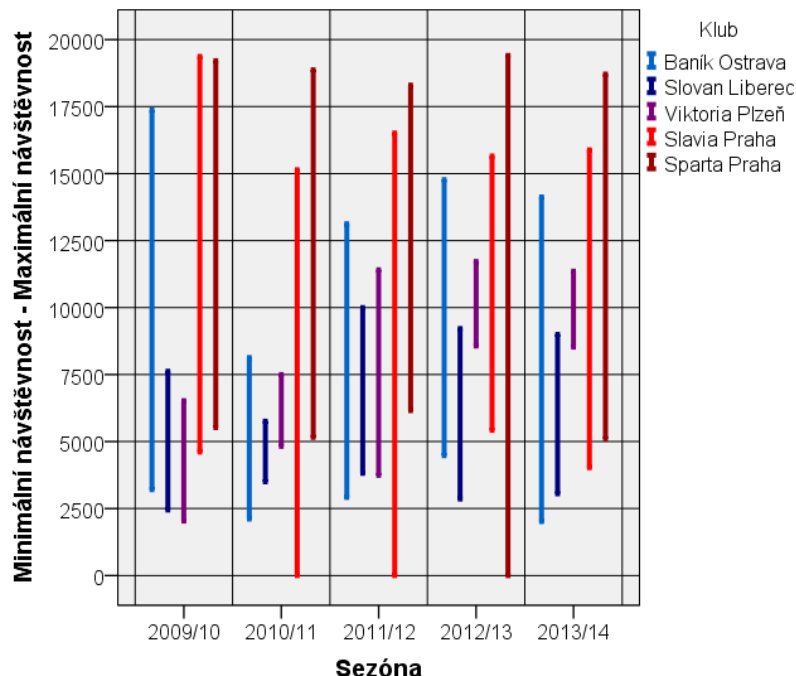
### 5.1.3 Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných týmů

Trestem uzavření stadionu pro diváky byla za řádění svých fanoušků potrestána Slavia na konci sezóny 2010/2011. Vzhledem k tomu, že jim zbývalo odehrát v aktuální sezóně pouze dva zápasy, přenesl se zbytek trestu do dalšího ročníku. Za podobný prohřešek musel pykat i klub z pražské Letné. Trest jim byl udělen v posledním zápase na jaře 2011, a proto první dvě utkání nové sezóny musela Sparta odehrát před prázdnými tribunami. Sparta dosahuje v každé sezóně nejvyšších návštěv v rámci celé ligy. V posledních pěti letech jejich maximum vždy překročilo 18 000 diváků. Pouze v ročníku 2009/2010 dosáhla ještě větší maximální návštěvy, a to právě v derby dvou pražských „S“. Ve stejné sezóně byl jedinkrát za sledované období vyprodán ostravský stadion Bazaly. Naopak nejmenší návštěvy (2 015) bylo dosaženo v nynější sezóně, konkrétně v zápase proti Teplicím. Dvakrát v mistrovské sezóně 2011/2012 byla naplněna kapacita libereckého stadionu. Nejmenší rozdíly mezi absolutními sezónními maximy jsou připsány Plzni, jejíž stadion pojme maximálně 11 700

diváků. Úspěchy tohoto západočeského klubu přitahují do ochozů stále více přihlížejících. Za poslední tři roky překročila v 17 utkání návštěvnost deseti tisícovou hranici.

**Obr. 5.6 – Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na domácích utkáních**

**Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na domácích utkáních**



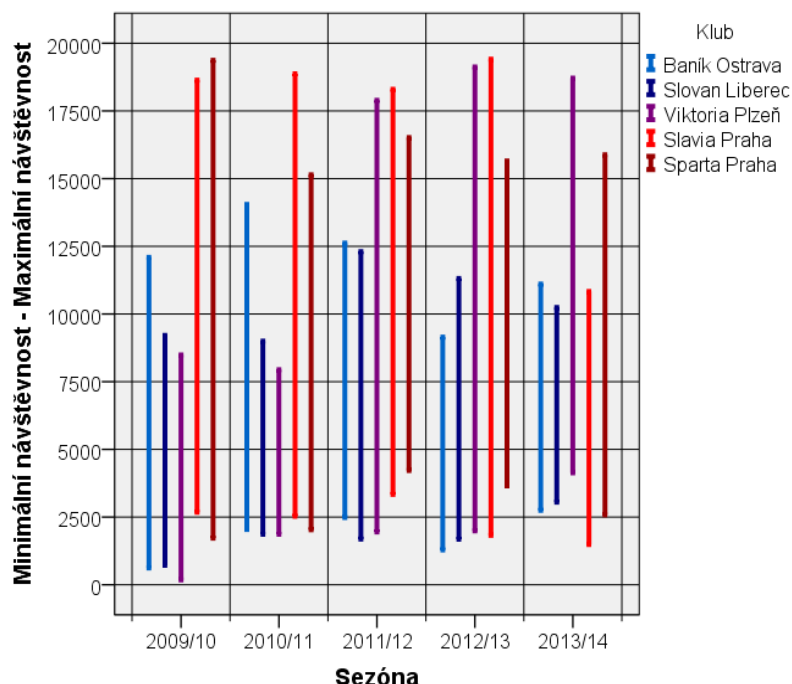
Pravidelně nejvyšších návštěv v utkáních hraných na soupeřově hřišti dosahuje Slavia při střetnutích na stadionu Sparty. To neplatí pro sezónu letošní, protože do ukončení sběru dat nejslavnější české derby na Letné odehráno nebylo, dá se však předpokládat, že bude překonáno 10 834 diváků, z podzimního zápasu v Plzni. Také Západočeši jsou v posledních pěti letech nejvíce navštěvováni v zápasech na Spartě. Výjimkou byl rok 2009, kdy se nejvíce lidí na utkání Plzně venku sešlo na stadionu Slavie.

Všechny nejnižší návštěvy sledovaných týmů v sezóně 2009/2010 byly zaregistrovány proti dvěma nejslabším týmům tehdejšího ročníku – Střížkovu a Kladnu. Totéž platí i pro další rok a utkání hraná v Ústí nad Labem a Brně. O rok později byla nejméně navštěvovaným týmem Viktoria Žižkov, velké zástupy diváků nepřilákaly souboje proti Ostravě, Plzni ani Spartě, což jsou pro tyto kluby nejnižší sezónní návštěvy na hřišti soupeře. – Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na domácích utkáních. Ze sledovaných klubů v ročníku 2012/2013 dosáhli nejmenší návštěvy liberečtí fotbalisté v zápase s Duklou Praha. V pro zatím nedohrané sezóně je minimem srpnová návštěva utkání Znojmo – Slavia. Znojmo má v rámci celé ligy nejnižší divácký průměr, důvodem je, že musí své domácí zápasy hrát v 70 km vzdáleném Brně.



**Obr. 5.7 – Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na venkovních utkáních**

Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na venkovních utkáních



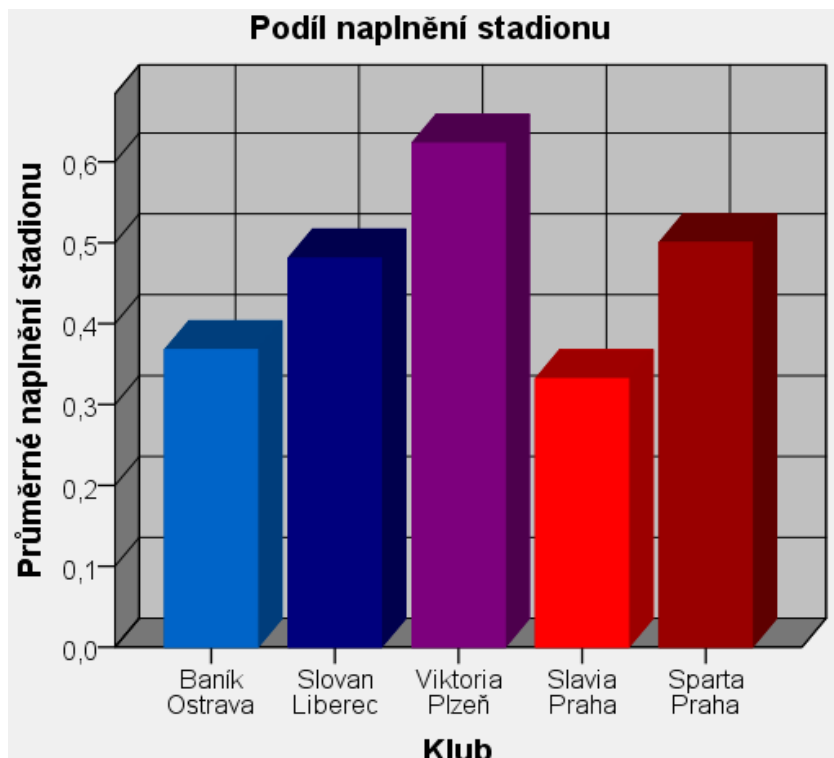
#### 5.1.4 Využití kapacity stadionu

Omezením v počtu nabízených vstupenek na každé utkání je kapacita stadionu. Některá místa, která by mohla být obsazena běžnými diváky, musejí kluby rezervovat svým VIP hostům, představitelům fotbalového svazu nebo ostatních klubů a médiím. Největší fotbalová aréna v České Republice s kapacitou 50 000 diváků se nachází v Brně. Avšak Stadion Za Lužánkami, na kterém nastupovala Zbrojovka, je od roku 2001 uzavřen, kvůli nevyhovujícím požadavkům pro Gambrinus ligu. Druhý největší stadion je umístěn v Hradci Králové, pojme až 25 000 lidí. Ani tento stadion nesplňuje všechna kritéria, podle nařízení FAČR kapacitu určuje počet sedaček a těch je na hradeckém stadionu pouze 7 000.

Dva největší stadiony, které splňují i standardy UEFA a FIFA, tak můžeme navštívit v Praze. Supermoderní Eden Aréna byla slavnostně otevřena v roce 2008 a je domovským stánkem Slavie Praha, jeho kapacita je pro ligová utkání 20 800 míst. Vlastníkem Generali Areny je Sparta Praha, do jejích útrob se vtěsná 19 416 fotbalových zvědavců. Mezi největší patří díky kapacitě 17 372 sedadel také ostravský stadion Bazaly. V posledních letech prochází rekonstrukcí plzeňský stadion, který nese od roku 2011 název Doosan Arena. Po dokončení všech prací se aktuální kapacita 11 700 zvýší o dalších 800 míst. Nejmenší kapacitu stadionu (9 900) ze sledovaných klubů nabízí liberecký Stadion U Nisy.

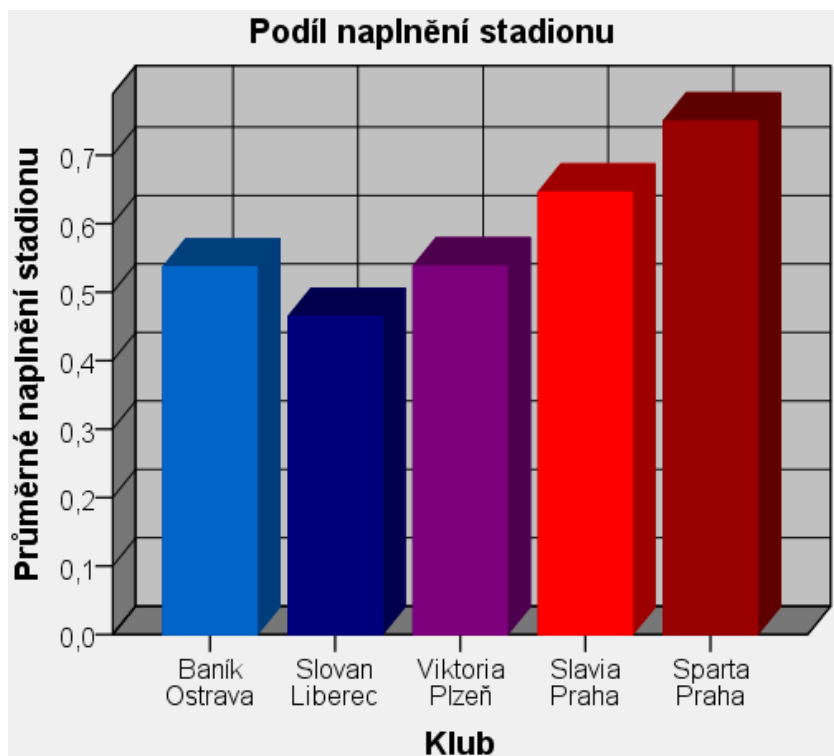
Za sledované období se podařilo nejlépe využít kapacitu stadionu Plzně, průměrné využití kapacity 62 %. Na druhé pozici je Sparta, kapacitu stadionu využívá přesně z poloviny. Čtyřiceti osmi procenty je v průměru zaplněn liberecký stadion. Nejméně využívají kapacity na Baníku – necelých 37 % a na Slavii – 33 %.

Obr. 5.8 – Podíl naplnění stadionu při domácích utkáních sledovaných klubů



Nejpřitažlivější z pohledu venkovních utkání jsou pražské kluby. Sparta plní stadiony ze 3/4, Slavia přiláká 65 %. Stejně je využití kapacity v případě Baníku a Viktorie – 53 %. K méně než polovičnímu využití stadionu dochází při utkáních proti Liberci (46 %).

Obr. 5.9 – Podíl naplnění stadionu při venkovních utkání sledovaných klubů



### 5.1.5 Návštěvnost v závislosti na začátku utkání

Výkop utkání má každý tým stanoven podle vlastního uvážení. Ten však velmi často bývá přizpůsoben televizním stanicím, které vysílají utkání v přímém přenosu, z každého kola jsou to čtyři zápasy. Poslední dvě kola sezóny se odehrávají ve stejný den a stejný čas, aby nedocházelo k možným manipulacím s výsledky utkání.

Obrázek 5.10 ukazuje, že s pozdějším začátkem utkání roste i počet diváků, kteří zápas navštíví. Utkání hraná brzo po poledni navštěvuje průměrně necelých 5 800 diváků. Kdežto večerní utkání se začátkem po 19. hodině sleduje více než 8 200 příchozích.

Obr. 5.10 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle začátku utkání



Rozbor začátku utkání pro každý klub jednotlivě (obr. 5.11) odhaluje rozdíly v časových preferencích fanoušků daných klubů. Potvrzuje, že nejideálnější dobou pro fotbalové utkání jsou večerní hodiny, v tomto časovém okamžiku nejvíce navštěvují stadiony fanoušci tří klubů. Baník v návštěvnosti zápasů začínajících v 19:01 nebo později téměř dosahuje jedenácti tisíc na zápas a konkuruje tak Spartě, rozdíl je přibližně 500 diváků/zápas. Plzeňské zápasy jsou v tuto dobu navštěvovány průměrně 8 058 fanoušky. Z pohledu Liberce se jako nejvhodnější začátek utkání jeví rozpětí od 17:01 do 18:00, kdy přijde do ochozů 5 558 návštěvníků v průměru. Tvzení, že nejméně příhodnou dobou pro fotbal jsou brzké odpolední hodiny, vyvrací Slavie, jejich utkání s výkopem v 16:00 nebo dříve navštěvuje 7 604 diváků.

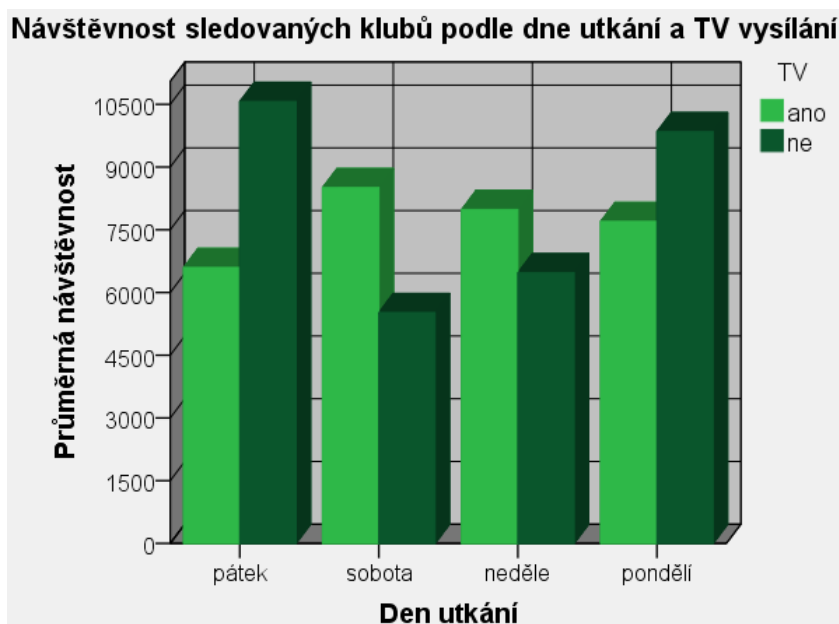
**Obr. 5.11 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle začátku utkání**



#### 5.1.6 Návštěvnost v závislosti na dni utkání a TV vysílání

Jedno prvoligové kolo se standardně odehraje v průběhu čtyř dní. Pro fotbalové příznivce je již zažitá páteční předehrávka, největší porce zápasů se odehraje během dvou víkendových dnů a kolo se dohrává v pondělí. Od minulého ročníku je pravidlem, že každý hrací den se v televizi vysílá jedno utkání. V ostatních dnech se utkání konají pouze výjimečně, výsledky by mohly být zkreslené, proto tyto tři dny zahrnuty nebyly.

**Obr. 5.12 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle dne utkání a TV vysílání**

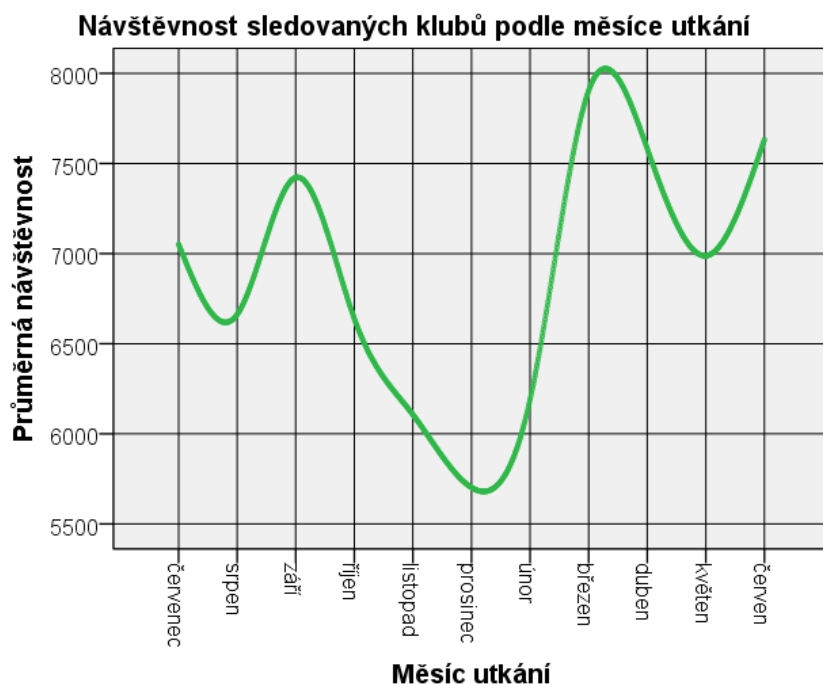


Podle obrázku 5.12 nejvyšší návštěvy sledují páteční zápasy, to je ale zřejmě způsobeno menším počtem utkání, odehraných v tento den. Graf ukazuje, že páteční utkání, která nebyla vysílána žádnou televizní stanicí, navštěvuje průměrně přes 10 500 lidí, avšak v tento den hrály některá ze svých utkání pouze dva kluby, a to Sparta a Plzeň, což jsou v posledních letech týmy s největší fanouškovskou základnou. Návštěvnosti v dalších dnech jsou vyrovnané. Více fandů přitahují utkání hraná před televizními kamerami, jakkoli se to může zdát překvapivé, je to skutečnost, protože televize si pro své přenosy vybírají atraktivní utkání, která navštíví velký počet diváků, ať už se vysílají v televizi nebo ne.

### 5.1.7 Návštěvnost v závislosti na měsíci utkání

Porovnání návštěvností ve vztahu k měsíci, ve kterém se dané zápasy uskutečňují, předkládá, že v zimních měsících nejsou zástupy diváků příliš výrazné. Naopak na začátku sezóny, kdy se lidé opět těší na ligový fotbal a v posledních měsících sezóny, kdy se rozhoduje o titulu i sestupujících, jsou tribuny plněny větším počtem zvědavců. Nejvyšší návštěvy dosáhla pětice sledovaných klubů v březnu, na stadionech se sešlo průměrně 7 905 diváků.

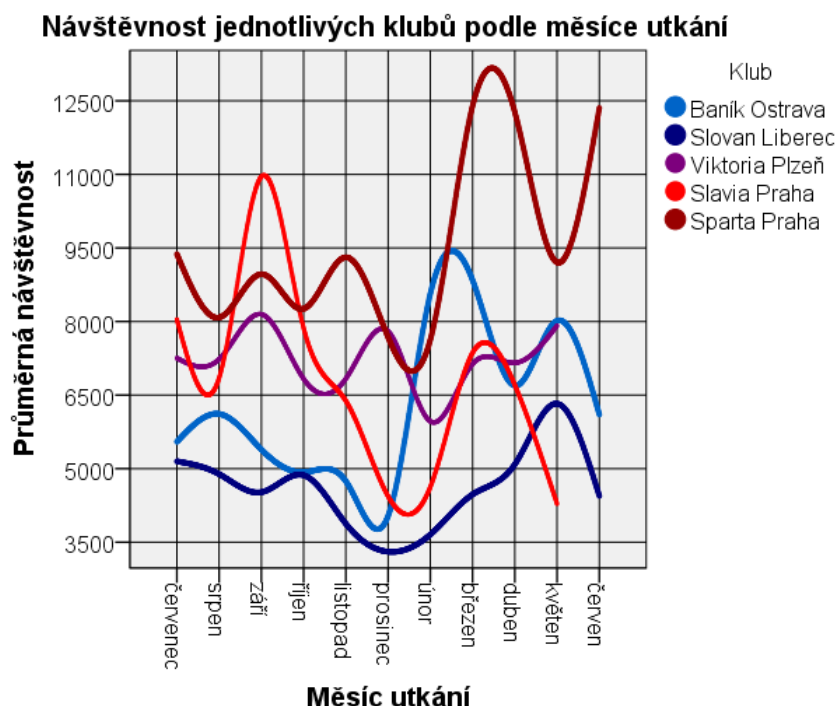
**Obr. 5.13 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle měsíce utkání**



Liberecké měsíční průměry kopírují, co bylo řečeno v předchozím odstavci. Mrznout v útrobách stadionu během zimních měsíců jsou ochotni především věrní příznivci, kteří si nechají utkání svého klubu ujít jen málokdy. Rostoucí teploty a vrcholící boj o umístění v tabulce s sebou nese větší zájem diváků o zápasy Liberce. I ostatní sledované kluby dosahují minimálních průměrných návštěv v jednom ze zimních měsíců, rozdíly jsou vidět

v maximech. Pro Spartu jsou to měsíce březen, duben a červen, zatímco Slavia má nejvyšší návštěvy v měsíci září. Vysvětlení je jednoduché, v tomto měsíci sehráli slavisté na svém stadionu tři derby proti svému největšímu rivalovi. Ostravské publikum chodí na zápasy baníkovců více v odvetné části ligy než v podzimní části. Návštěvnost fotbalu v Plzni se pohybuje ve všech měsících mezi 6 500 a 8 000 diváky na zápas, pouze v únoru klesla na průměr 5 984.

**Obr. 5.14 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle měsíce utkání**



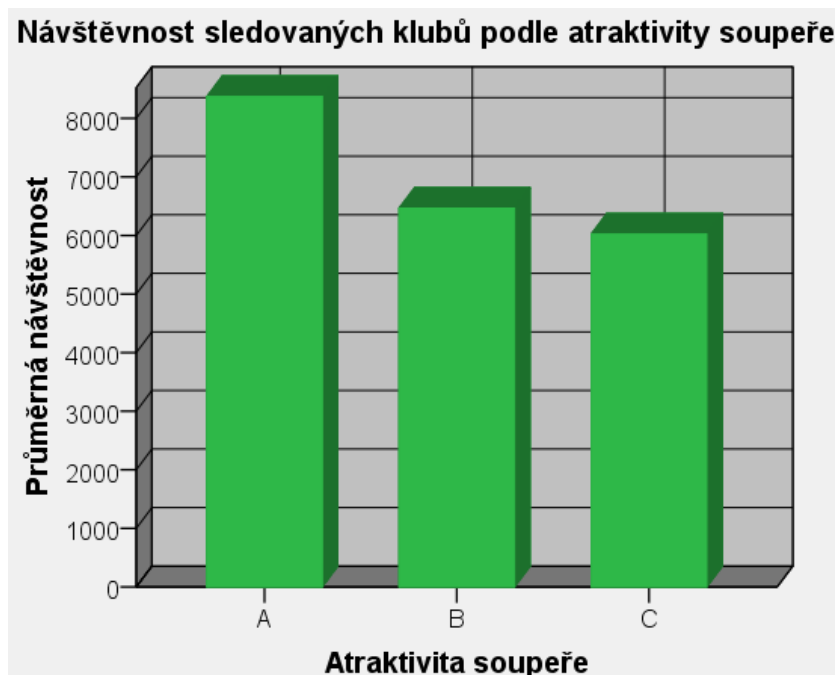
### 5.1.8 Návštěvnost v závislosti na soupeři

V každém ročníku se týmy utkávají s různými soupeři, kteří jsou z pohledu jejich fanoušků atraktivní méně či více. Podle toho také vybírají zápasy, které shlédnout přímo na stadionu a které vynechají.

Soupeři každého klubu byli subjektivně rozděleni do tří úrovní podle atraktivity. Nejvíce atraktivní protivníci tvoří kategorii A, středně zajímaví konkurenti byli zařazeni do skupiny B a nejméně zajímaví z pohledu fanoušků patří do skupiny C. Přesné rozdělení všech soupeřů do jednotlivých kategorií je k nahlédnutí v příloze č. 1.

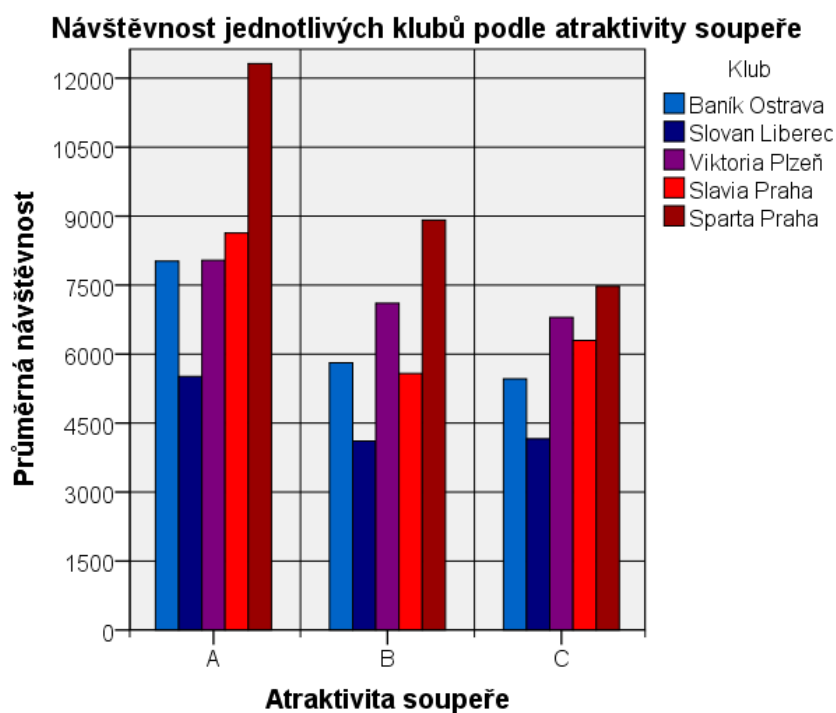
Analýza podle vytvořených kategorií pro domácí utkání ukazuje, že na utkání proti soupeřům označených písmenem A přišlo průměrně 8 372 diváků, jednoznačně nejvíce v porovnání se zbývajícimi dvěma skupinami. Na soupeře z kategorií B a C dorazilo 6 466, respektive 6 025 diváků na zápas.

**Obr. 5.15 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle atraktivity soupeře**

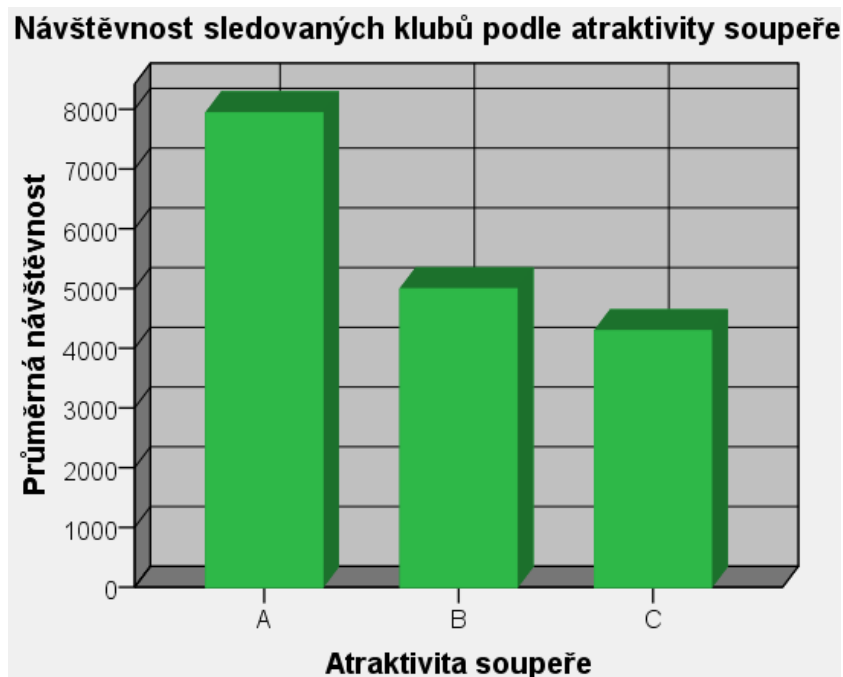


Návštěvy utkání ostravských i spartánských fotbalistů potvrzují velké rozdíly mezi zvolenými kategoriemi soupeření. Podobný sestupný trend lze vidět i zápasů Plzně, avšak rozdíly mezi skupinami nejsou tak markantní. Také u slavistických a libereckých příznivců vítězů zvuční rivalové. Nicméně zápasy se soupeři ze skupiny B navštěvuje méně diváků než zápasy se soupeři „C“. Tento nestandardní výsledek je však spíše způsoben ostatními faktory.

**Obr. 5.16 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle atraktivity soupeře**



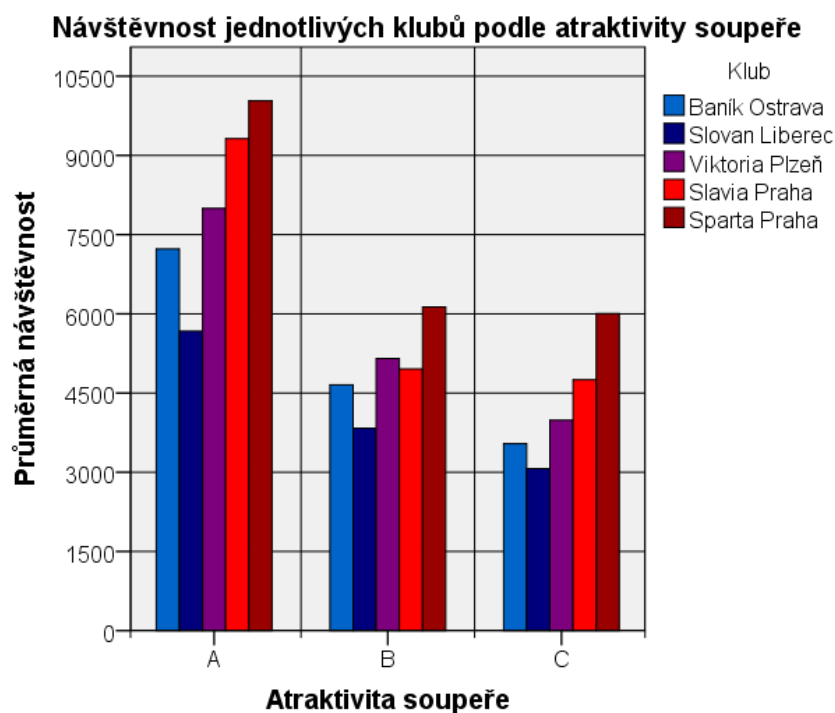
**Obr. 5.17 – Návštěvnost venkovních utkání sledovaných klubů podle atraktivity soupeře**



Zkoumání venkovních utkání podle stejně rozdělených kategorií ukazuje téměř čtyřtisícový rozdíl mezi zápasy s kluby skupiny A a B. Průměrně 4 290 návštěvníků přijde na stadiony, pokud je soupeřem tým kategorie C.

Obr. 5.18 rozděluje návštěvnost venkovních utkání pro každý klub zvlášť. Potvrzuje se zde, že nejatraktivnější jsou pro fanoušky zápasy proti týmům ze skupiny A, a opačně nejméně jsou přitažlivé utkání s „Céčkovými“ týmy.

**Obr. 5.18 – Návštěvnost venkovních utkání jednotlivých klubů podle atraktivity soupeře**





### 5.1.9 Návštěvnost v závislosti na výsledku předchozího utkání

Následující obrázek (obr. 5.19) zkoumá míru věrnosti fandů sledovaných týmů, do jaké míry je ovlivňují dobré či špatné výsledky svých oblíbenců. Pod skupinu prvních utkání patří kromě zahajovacího zápasu sezóny také úvodní utkání jarní, tedy odvetné části sezóny.

Největší průměr návštěv (7 873) na svých domácích utkáních zaznamenával ostravský fotbalový klub po výhře v předešlém utkání, vysoký je průměr prvních zápasů, to může znamenat, že nejen fotbalisté, ale rovněž jejich fanoušci se těší na ostrý zápas po dlouhých přestávkách.

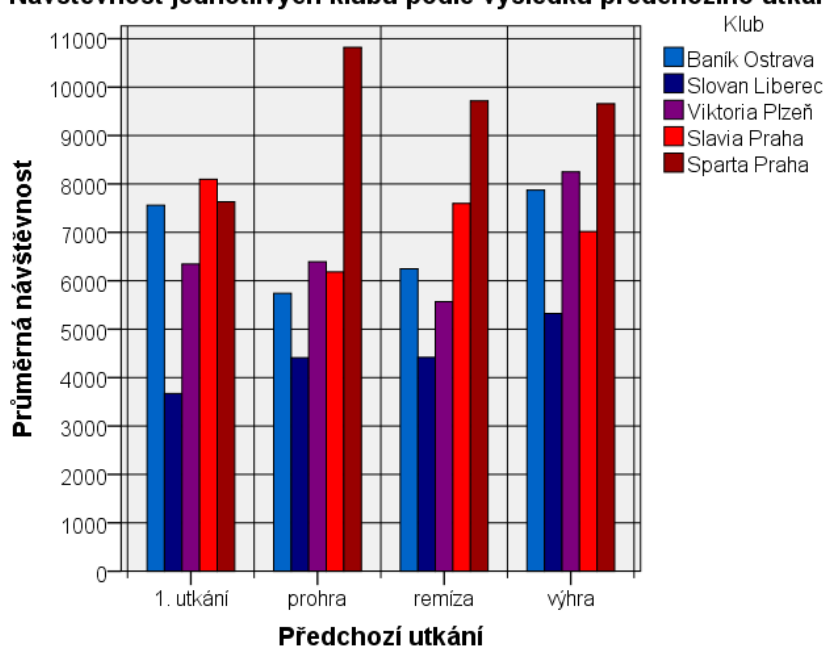
Liberec je po svých vítězných zápasech také nejčastěji v hledáčku diváků, do hlediště jich přijde téměř o jeden tisíc více, než když předchozí utkání neskončí ziskem tří bodů. Diváci Liberce nedělají velké rozdíly v případě remízy nebo prohry, po dělbě bodů přijde v průměru o 7 diváků více.

Ještě jeden tým je nejvíce navštěvován v utkáních následujících po vítězství, tím týmem je Plzeň. V průměru 6 394 diváků přijde do ochozů i přes porážku v minulém utkání, zřejmě očekávají, že jejich favorité prohru v dalším utkání napraví.

Pražské kluby nedosahují nejvyšších průměrů po svých vítězných zápasech. Pro Slavii je maximem 8 095 diváků na zápas, pokud se jedná o úvodní zápas podzimní nebo jarní části sezóny. Pouze 7 016 jich navštíví zápasy zisku tří bodů.

Nízký počet diváků na zahajovacích zápasech v případě Sparty je zřejmě zapříčiněn méně atraktivními soupeři pro tato utkání. Důvodem proč přes porážku v minulém utkání přijde na tribuny průměrně 10 823 diváků je pravděpodobně, že na Spartu po prohře čeká další divácky zajímavý duel.

**Obr. 5.19 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle výsledku předchozího utkání**  
**Návštěvnost jednotlivých klubů podle výsledku předchozího utkání**



### 5.1.10 Analýza vlivu proměnných na návštěvnost fotbalových utkání

Pro otestování proměnných byla zkoumána statistická závislost mezi třemi faktory ovlivňující návštěvnost fotbalových utkání na hladině významnosti 5 %. Tabulka je doplněna o kritickou hodnotu F, jež byla získána dosazením hladiny významnosti a stupňů volnosti do příslušné funkce nabízené programem Microsoft Excel. Z výsledků testu analýzy rozptylů (ANOVA) vyplynulo, že existuje statistická závislost mezi návštěvností a časovým rozpětím začátku utkání. Na zbývajících dvou zkoumaných faktorech, den a měsíc utkání, návštěvnost nezávisí, u těchto proměnných proto nelze zamítnout hypotézu o rovnosti průměrů.

**Tab. 5.2 – Analýza rozptylů v závislosti na proměnných**

| ANOVA                                       |                |                 |                |                     |                    |           |
|---|----------------|-----------------|----------------|---------------------|--------------------|-----------|
| Návštěvnost a den utkání                    |                |                 |                |                     |                    |           |
|   | Součet čtverců | Stupně volnosti | Průměr čtverců | Vypočtená hodnota F | Kritická hodnota F | p hodnota |
| Mezi skupinami                              | 59072021,661   | 6               | 9845336,943    | 0,770               | 2,125              | 0,594     |
| Uvnitř skupin                               | 4450244366,125 | 348             | 12788058,523   |                     |                    |           |
| Celkem                                      | 4509316387,786 | 354             |                |                     |                    |           |
| Návštěvnost a časové rozpětí začátku utkání |                |                 |                |                     |                    |           |
|   | Součet čtverců | Stupně volnosti | Průměr čtverců | Vypočtená hodnota F | Kritická hodnota F | p hodnota |
| Mezi skupinami                              | 222959836,930  | 4               | 55739959,232   | 4,551               | 2,397              | 0,001     |
| Uvnitř skupin                               | 4286356550,856 | 350             | 12246733,002   |                     |                    |           |
| Celkem                                      | 4509316387,786 | 354             |                |                     |                    |           |
| Návštěvnost a měsíc utkání                  |                |                 |                |                     |                    |           |
|   | Součet čtverců | Stupně volnosti | Průměr čtverců | Vypočtená hodnota F | Kritická hodnota F | p hodnota |
| Mezi skupinami                              | 129839047,561  | 10              | 12983904,756   | 1,020               | 1,858              | 0,426     |
| Uvnitř skupin                               | 4379477340,225 | 344             | 12731038,780   |                     |                    |           |
| Celkem                                      | 4509316387,786 | 354             |                |                     |                    |           |

## 5.2 Analýza návštěvnosti hokejových utkání

Druhým nejsledovanějším sportem dnešní doby je jeden z nejdynamičtějších kolektivních sportů – hokej. Mezi tradiční města ledových soubojů patří Litvínov, Kladno, Třinec nebo Zlín. Avšak pro analýzu byly zvoleny kluby, které mají ve svém městě velkého konkurenta v podobě fotbalu. Těmito týmy jsou Vítkovice, Liberec, Plzeň, Slavia a Sparta Praha.

### 5.2.1 Průměrná návštěvnost Tipsport extraligy

Již od prvních ročníků nejvyšší české hokejové extraligy se divácké roční průměry pohybují od čtyř do pěti tisíc. Pouze v 5 z 21 odehraných sezón byly hodnoty odchýleny z tohoto rozpětí. Nejmenší průměrná návštěva byla zaznamenána už ve druhém ročníku extraligy, když nedosáhla ani na 3 700 diváků na zápas. Sezónním maximem je 5 240 lidí v průměru na jedno utkání, které nebylo překonáno ani v loňském jubilejním 20. ročníku. A to i navzdory tomu, že mnohé soupisky extraligových klubů byly obohaceny, díky do půlky ledna trvající výluce, o hvězdy z NHL. Na českých kluzištích se tak objevily hvězdy jako Jágr, Plekanec, Židlický, Pavelec nebo finský reprezentační brankář Tuukka Rask.

Tab. 5.3 – Průměrná návštěvnost Tipsport extraligy (1993 – 2014)

| Sezóna  | Průměr | Sezóna  | Průměr | Sezóna  | Průměr |
|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| 1993/94 | 4 073  | 2000/01 | 4 379  | 2007/08 | 4 784  |
| 1994/95 | 3 696  | 2001/02 | 3 981  | 2008/09 | 4 902  |
| 1995/96 | 4 081  | 2002/03 | 4 400  | 2009/10 | 5 240  |
| 1996/97 | 4 670  | 2003/04 | 4 209  | 2010/11 | 4 936  |
| 1997/98 | 5 002  | 2004/05 | 4 999  | 2011/12 | 4 824  |
| 1998/99 | 4 856  | 2005/06 | 4 332  | 2012/13 | 5 169  |
| 1999/00 | 4 759  | 2006/07 | 4 394  | 2013/14 | 4 948  |

zdroj: [www.sportovninoviny.cz](http://www.sportovninoviny.cz)<sup>[41]</sup>

Sesbírané údaje o počtu diváků na hokejových utkáních pěti uplynulých let jsou uspořádány v tabulce 5.3, jsou zde konfrontovány hodnoty týkající se utkání na vlastních stadionech sledovaných klubů, i na kluzištích jejich protivníků. Vyšší průměrné návštěvy dosáhly zvolené kluby na svých domovských hřištích, rozdíl oproti venkovním zápasům činí necelých 265 diváků na utkání. Porovnání směrodatných odchylek ukazuje, že výrazně větší rozptýlení dat od průměru vykazují utkání na cizích ledových plochách. Nejmenší počet hokejových fandů (2 235) v domácím prostředí pozorovaných klubů se sešlo při utkání Slavie proti Mladé Boleslavi v sezóně 2011/2012. Slávistů se týká rovněž nejvyšší návštěva v rámci pěti sledovaných sezón, jejich domácí zápas s Kladnem, v již zmiňovaném ročníku, zpestřeném hráči NHL si nenechalo ujít 14 175 lidí. Tento zápas přilákal ve stejné sezóně (2012/2013) ještě více diváku, v 10. kole přišlo na zápas podívat 15 575 příznivců hokeje. Souboj se měl konat v kladenské hale, která však nabízí pouze 8 600 míst, kvůli velkému

zájmu diváku se zápas uskutečnil v pražské O<sub>2</sub> Areně. Paradoxem je, že právě tato hala je domovským stánkem Slavie. Absolutně nejnižší návštěva byla na utkání Kladno – Vítkovice, tento duel v prosinci 2013 pouhých sledovalo 1 094 diváků.

**Tab. 5.4 – Souhrnné deskriptivní statistiky**

| Statistiky          |           |                             |                               |
|---------------------|-----------|-----------------------------|-------------------------------|
|                     |           | návštěvnost domácích utkání | návštěvnost venkovních utkání |
| N                   | platné    | 650                         | 650                           |
|                     | chybějící | 0                           | 0                             |
| průměr              |           | 5456,53                     | 5191,95                       |
| medián              |           | 5106,50                     | 4639,50                       |
| modus               |           | 7500                        | 7200                          |
| směrodatná odchylka |           | 1914,801                    | 2111,845                      |
| rozptyl             |           | 3666463,507                 | 4459887,395                   |
| variační rozpětí    |           | 11940                       | 14481                         |
| minimum             |           | 2235                        | 1094                          |
| maximum             |           | 14175                       | 15575                         |
| percentily          | 25        | 4166,75                     | 3783,50                       |
|                     | 50        | 5106,50                     | 4639,50                       |
|                     | 75        | 6315,50                     | 6360,25                       |

Vítězem základní části v roce 2010 se stali plzeňští hokejisté, jejichž výkony dokázaly nalákat do hlediště v průměru 7 020 diváků, což je jejich maximem za sledované roky. O 500 lidí méně bylo v této sezóně zvědavých na výsledky Sparty. Dalšími týmy, pro které byla sezóna 2009/2010 rekordní v počtu diváků jsou Liberec (5 527 diváků/zápas) a Slavia (5 430 diváků/zápas). Z pozorovaných klubů měly nejnižší průměrnou návštěvnost Vítkovice. V sezóně 2010/2011 klesl průměr plzeňských příznivců o necelý jeden tisíc, i to však je nejvíce mezi těmito pěti týmy. Ostatní kluby se srovnaly nad hranicí 5 000.

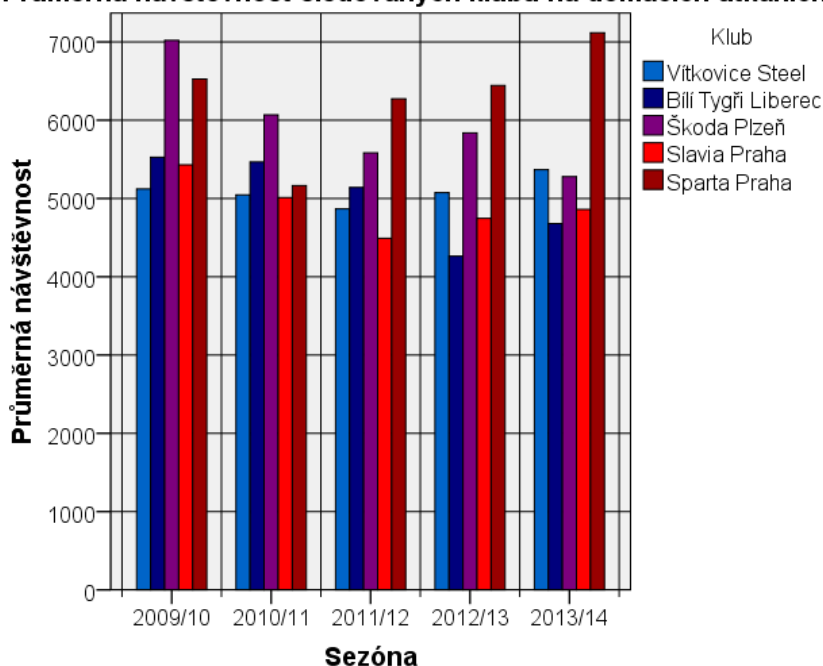
V rámci dalších sezón získala pokaždé nejvíce příznivců na svoji stranu pražská Sparta. Pro tento klub, a samozřejmě pro jeho stoupence, byl odměnou zisk dvou Pohárů prezidenta ČSLH, za vítězství v základních částech 2012 a 2014. Dva kluby v této sezóně zaznamenaly svá pětiletá minima. Nejméně diváků přicházelo na utkání Slavie, jejíž sezónní průměr činil pouze 4 492 fandů. Právě v této sezóně spadla jedinkrát za posledních pět let návštěvnost vítkovických pod 5 000, přesněji 4 867 lidí na utkání.

Hodnota 4 264 z ročníku 2012/2013 znamená pro Liberec nejnižší průměrnou návštěvnost za uplynulých pět roků. Do liberecké Tipsport Areny nedokázaly přivábit diváky ani dočasné posily ze zámoří – Wayne Simmonds a Chris Stewart. To neplatí pro zbývající čtyři týmy, které zaznamenaly oproti předchozímu ročníku nárůst.

Stoupající trend v počtech diváků z posledních let udržela Sparta i v letošní sezóně, kdy dosáhla na průměr 7 117 na utkání. Též Vítkovicím se podařilo do ochozů dostat nejvíce diváků zmíněných pět let, jejich maximem je 5 367 fanoušků na zápas. Přesto, že se plzeňská návštěvnost udržela nad pěti tisíci, je číslo 5 279 nejnižším průměrem sledovaných ligových ročníků.

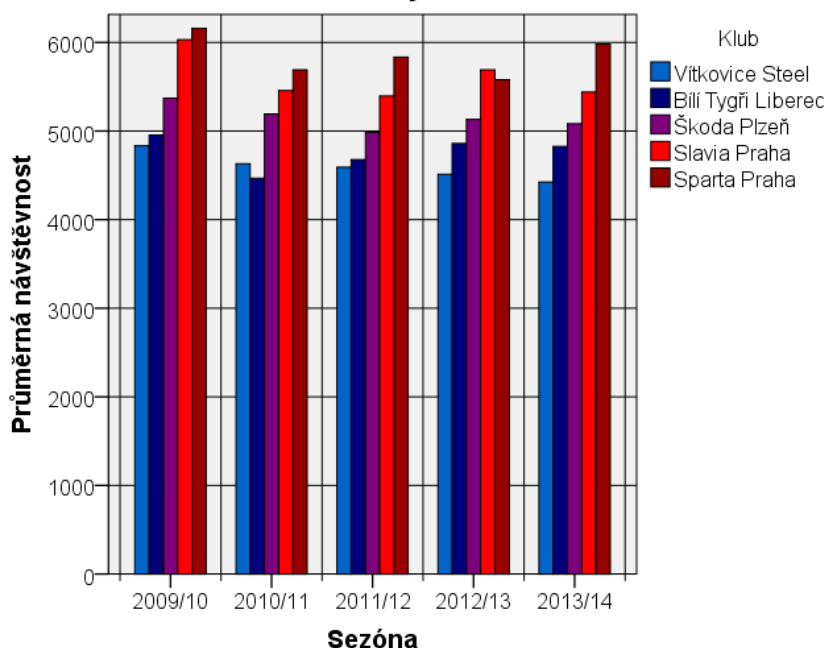
**Obr. 5.20 – Průměrná návštěvnost sledovaných klubů na domácích utkáních**

**Průměrná návštěvnost sledovaných klubů na domácích utkáních**



**Obr. 5.21 – Průměrná návštěvnost sledovaných klubů na venkovních utkáních**

**Průměrná návštěvnost sledovaných klubů na venkovních utkáních**



Téměř v každé z pěti minulých sezón byl nejméně navštěvovaným klubem na soupeřových hřištích tým z Vítkovic. Jejich divácké průměry se pohybují od 4 833 do 4 425. Druhým týmem, jehož roční průměrné hodnoty jsou trvale pod ligovým průměrem, je Liberec. V souladu s ligovým průměrem se pohybují plzeňské průměry, rozpětí 5 371 – 4 984. Dvou nejvyšších průměrných návštěv dosahují oba pražské celky. Mírně navrch má oproti svému největšímu rivalovi Sparta. Absolutně nejvíce (6 158) sledovalo jejich zápasy na hřištích soupeřů v sezóně 2009/2010. Z tohoto ročníku je také maximum Slavie, která dosáhla 6 032 diváků na utkání.

### 5.2.2 Vývoj návštěvnosti

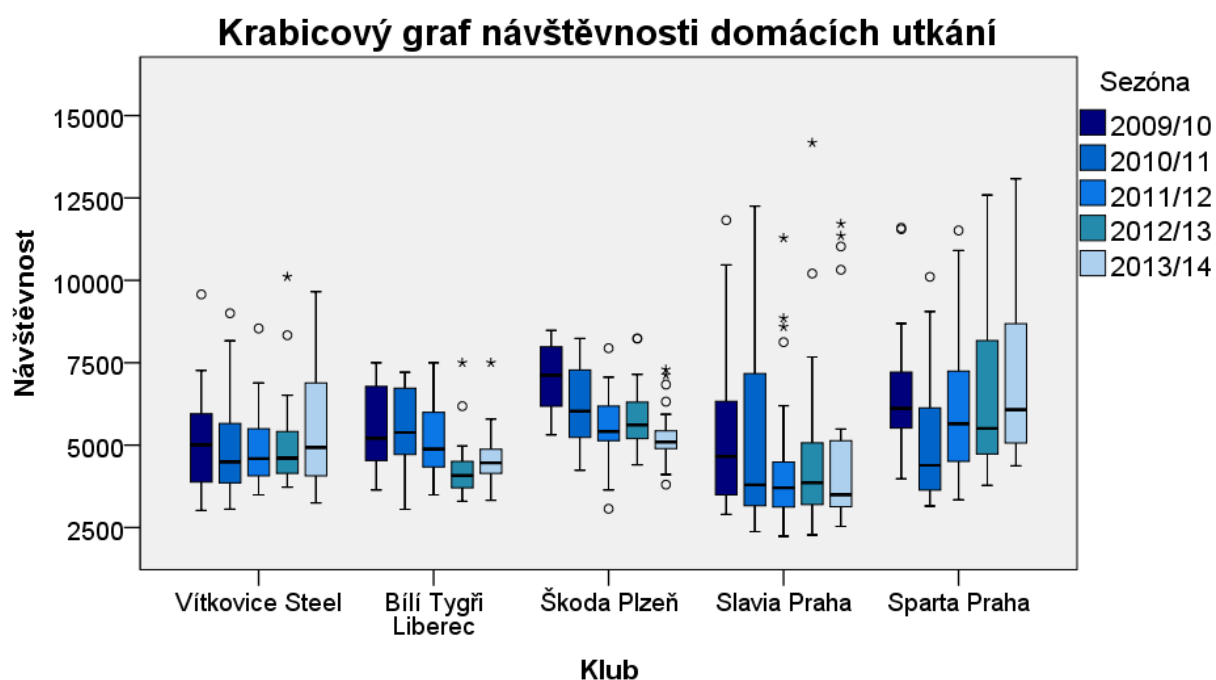
Krabicový diagram pro domácí hokejová utkání konfrontuje návštěvnosti sledovaných týmů v průběhu pěti let. Pohled na výsledky zaznamenané pro Vítkovice je patrné, že od první po čtvrtou sezónu se snižovala plocha znázorňující rozpětí mezi 1. a 3. kvartilem, aby následně byl v páté sezóně rozdíl maximální.

Největší odchylka ve skladbě liberecké návštěvnosti je vidět mezi ročníky 2011/2012 a 2012/2013, kdy kromě zjevného úbytku počtu diváků můžeme vidět malé mezikvartilový rozsah, což může být zdůvodněno pravidelně velmi podobným množstvím diváků na utkání.

Co se týká Slavie, můžeme si všimnout, že v sezóně 2011/2012 došlo ke snížení hodnoty horní kvartil, přičemž spodní kvartil a mediany zůstaly takřka neměnné.

U Sparty jsou v posledních čtyřech letech velmi podobné rozptyly obou kvartilů, mění se pouze jejich výše, což je důsledkem rostoucí průměrné sezónní návštěvy.

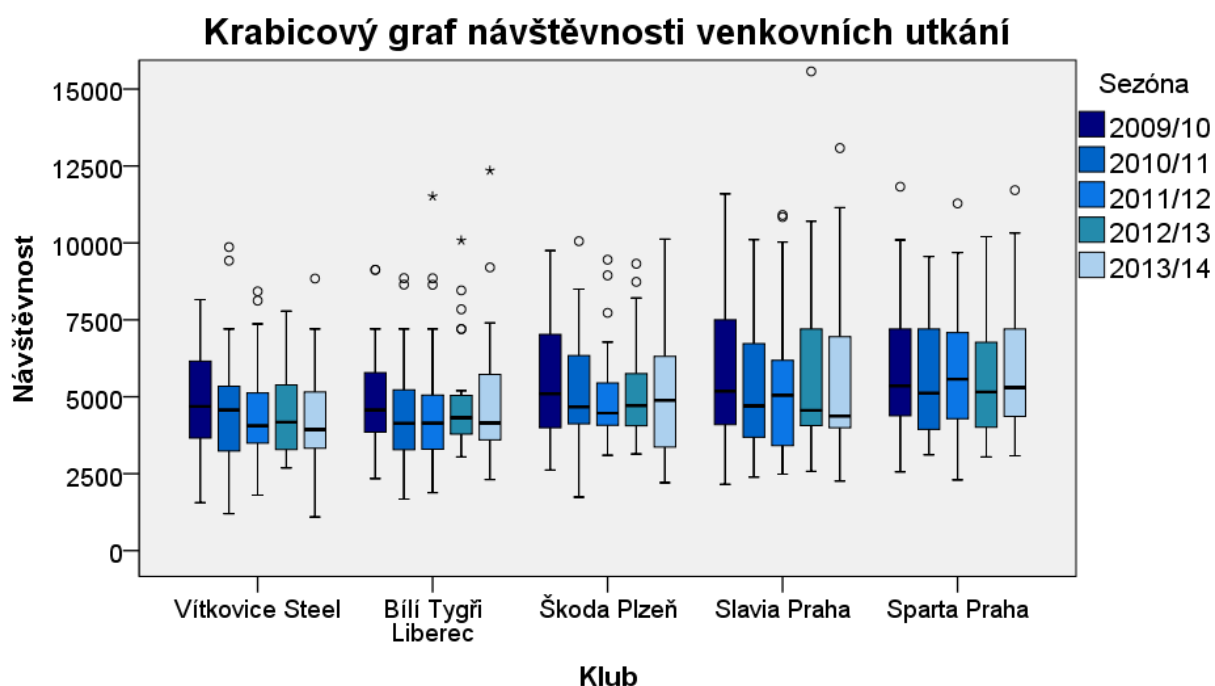
Obr. 5.22 – Krabicový graf návštěvnosti domácích utkání/



Na obrázku 5.23 nejsou zřetelné velké rozdíly při porovnání sledovaných ročníků pěti klubů na venkovních hřištích. Nejvýrazněji se proměňují hodnoty plzeňských souhrnů, do roku 2011/2012 mírně klesalo rozpětí obou kvartilů, kdežto po této sezóně došlo k opětovnému nárůstu.

Rovnoměrné rozptyly byly naměřeny v zápasech Sparty. Mírně odchylky lze vidět v sezónách, které začínaly v lichých letech, zde jsou vždy dolní kvartilové hodnoty vyšší než v případě sudých let.

**Obr. 5.23 – Krabicový graf návštěvnosti venkovních utkání**



### 5.2.3 Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných týmů

Hokejisté z Vítkovic zaznamenali svá divácká maxima ve čtyřech sezónách proti Třinci. Avšak ani jednou nebyla ostravská ČEZ Aréna při slezském derby vyprodána, to se podařilo až Kladnu v sezóně 2012/2013, které mělo na své soupisce Jágra, Plekance nebo Židlického. Nejmenší zástupy diváků v jednotlivých letech se kolísají okolo hodnoty 3 500 a jsou přičteny soubojům proti týmům z opačného konce republiky, např. Karlovy Vary, Chomutov nebo Litvínov.

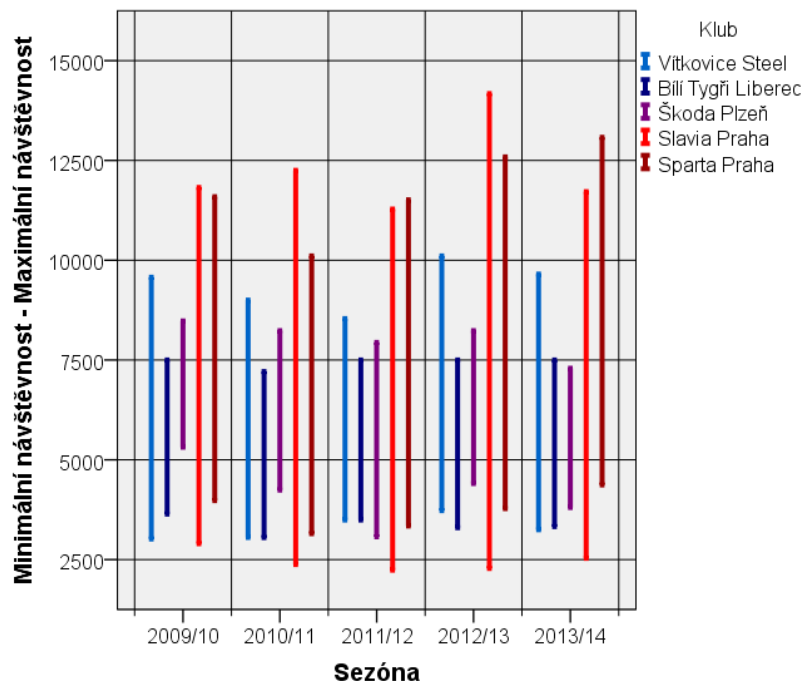
Tak jako byl pro vítkovické diváky Třinec atraktivním soupeřem, je tomu přesně naopak pro severočeské fanoušky, ve dvou případech byl právě Třinec svědkem nejnižší liberecké sezónní návštěvy. Zápas „bílých tygrů“ však velmi často vyprodávají jejich domovský stánek, v rámci sledovaných sezón tomu tak bylo v šesti případech, pouze v sezóně 2010/2011 hala nebyla vyprodána ani jednou, proto nejvyšší návštěva byla 7 211 diváků.

V roce 2010 přišlo do plzeňské arény na utkání proti Spartě oslavit se svými oblíbenci zisk Prezidentského poháru 8 479 diváků. Naproti tomu letošní maximem je 7 294 míst

obsazených v hledišti, proti Karlovým Varům, které jsou co do vzdálenosti nejbližší plzeňským sokem. Ve zmíněné sezóně, kdy byla Plzeň nejlepším týmem po základní části, bylo nejnižším počtem 5 316 diváků při zápase proti Třinci. Absolutní minimum (3 069 diváků) zaregistrovali Východočeši v prosinci roku 2011 na utkání proti Mladé Boleslavi.

**Obr. 5.24 – Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na domácích utkáních**

**Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na domácích utkáních**



Nejnižších návštěv ze sledovaných klubů dosahuje pražský klub ze Slavie. V ročnících 2010/2011 – 2013/2014 byla minima slávistů vždy pod dvěma a půl tisíci příznivců. Sezóna začínající v září 2009 zaznamenala nejnižší hodnotu Slavie hned v jejím úvodním utkání, 2 896 lidí přihlíželo prohře s Třincem. Slavia je však kapacitou své domovské haly (17 500 míst k sezení) předurčena i pro vysoké návštěvy. Ve třech sezónách byla jejich maxima nejvyšší mezi sledovanými kluby. 14 175 diváků v sezóně 2012/2013 již bylo zmíněno jako absolutní hodnota naměřená na domácích utkáních.

Ve zbývajících letech se nejvyšší hodnota týká druhého klubu z hlavního města – Sparty. Od sezóny 2009/2010 jsou každoročně vyhrazena dvě po sobě jdoucí domácí utkání, jako zápasy, ve kterých holešovický klub vzdává hold záchranným a bezpečnostním složkám. Hasiči, záchranáři, policisté a vojáci mají na tato utkání vstup zdarma, což přispívá k vysokým návštěvám. V letošním roce to byla právě tato utkání, která patřila mezi trojici nejsledovanějších. Dvojzápas proti Liberci a Karlovým Varům navštívilo 12 350, respektive 13 038 diváků. Ještě o dalších 44 lidí více si nenechalo ujít derby pražských „S“ ve 24. kole.

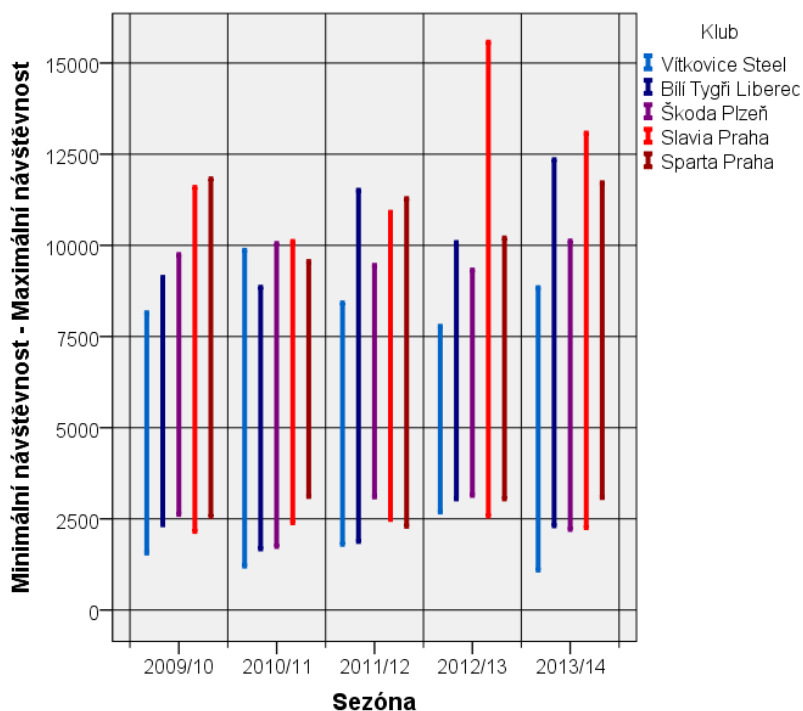


Nejnižší návštěvou venkovních zápasů sezóny 2009/2010 je 1 560 příchozích na utkání Kladno – Vítkovice. Fakt, že jedním z nejpřitažlivějších ligových soubojů je střet Slavie a Sparty potvrzuje 11 825 fandů v libeňské hale. Na stejné zápasy v následující sezóně zavítalo 1 202 a 10 108 diváků, pražské derby se tentokrát uskutečnilo v aréně Sparty. Do třetice se v sezóně 2011/2012 stalo nejméně navštěvovaným utkání kladenských a vítkovických „Rytířů“. V tomto ročníku si divácký primát z venkovních kluzišť připsal Liberec, o jeho zápas na Spartě mělo zájem 11 514 lidí.

Obě extrémní hodnoty let 2012/2013 patří Slavii, na jejich utkání v Třinci bylo obsazených 2 573 míst. Návštěva 15 575 diváků ze zápasu s Kladnem, který byl přesunut do O<sub>2</sub> Areny je dokonce desátou nejvyšší v dějinách samostatné české extraligy. Sezóna 2013/2014 a opět duel Kladno – Vítkovice, tentokrát pouhých 1 094 diváků znamenající nejnižší číslo za sledované ročníky. Maximum z venkovních hřišť je připsáno Slavii, neboť se jedná o utkání 24. kola na Spartě, které bylo zmiňováno výše.

**Obr. 5.25 – Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na venkovních utkáních**

**Nejnižší a nejvyšší návštěvy sledovaných klubů na venkovních utkáních**



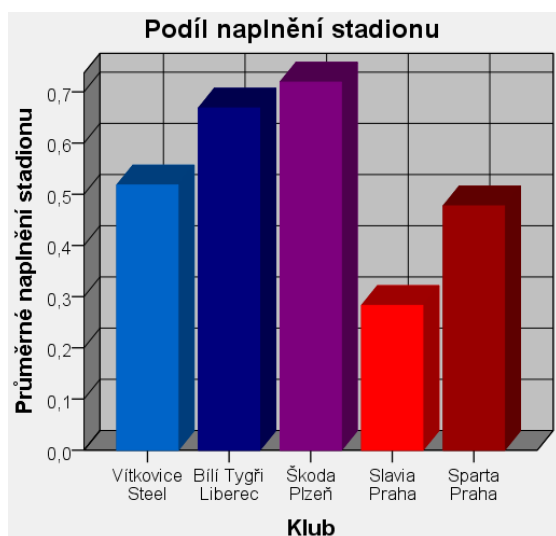
#### 5.2.4 Využití kapacity stadionu

Stadiony všech sledovaných klubů patří mezi deset největších hokejových stánků podle počtu divácké kapacity u nás. Nejmodernější a největší halu obývají hokejisté Slavie, do útroh se vtěsná až 17 500 hokejových příznivců. Sportovní Holding Praha je vlastníkem druhého největšího stadionu Tipsport Areny. O halu s kapacitou 13 150 míst se dělí týmy Lva (KHL) a Sparty (extraliga). Energetický gigant ČEZ figuruje v názvu stadionů čtyř extraligových týmu – Kladna, Pardubic, Plzně a Vítkovic. Arény v Ostravě a Plzni pojmu

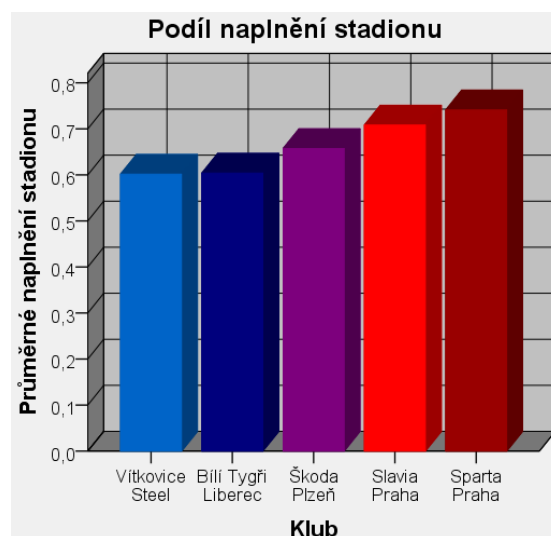
10 109, respektive 8 236 hokejových fanoušků. Liberecký zimní stadion (kapacita 7 500 sedadel) je součástí komplexu Sport Park Liberec, ve kterém se nachází i další sportoviště a tříhvězdičkový hotel.

Téměř ze 72 % se podařilo za uplynulých pět let plnit svou arénu plzeňským „škodovákům“, liberecký stadion je v průměru plněn ze dvou třetin. V rozmezí dvou procent okolo polovičního zaplnění hlediště svých hal se pohybují Vítkovice a Sparta. Na vysokou kapacitu doplácí Slavia, jejíž hala byla průměrně zaplněna 28 %.

**Obr. 5.26 – Podíl naplnění stadionu při domácích utkáních sledovaných klubů**



**Obr. 5.27 – Podíl naplnění stadionu při venkovních utkání sledovaných klubů**

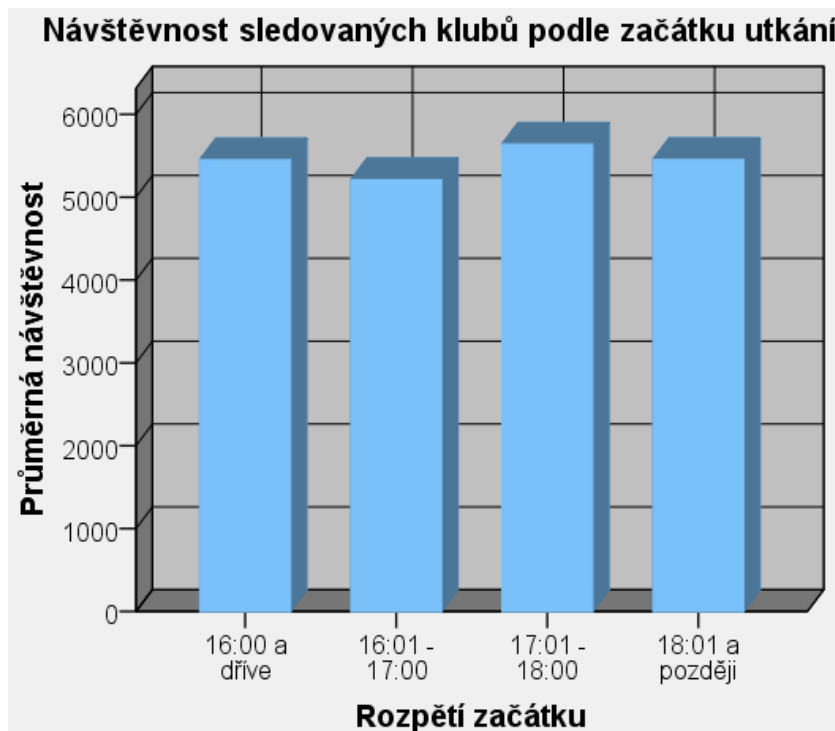


Tak jako byly oba pražské kluby těmi, kdo plní své arény procentuálně nejméně, pak při zápasech na cizích kluzištích je tomu přesně naopak. Největším lákadlem jsou pro fanoušky ostatních extraligových klubů souboje se Spartou, 74 % zaplnění stadionů. Druhým nejvíce atraktivním týmem z pohledu venkovních zápasů je Slavia – 71 %. O dalších pět procent méně v poměru zaplnění stadionu navštěvuje zápasy, kterých jsou hostujícím týmem plzeňští. Vítkovice a Liberec plní ochozy soupeřových hřišť shodně z 60 %.

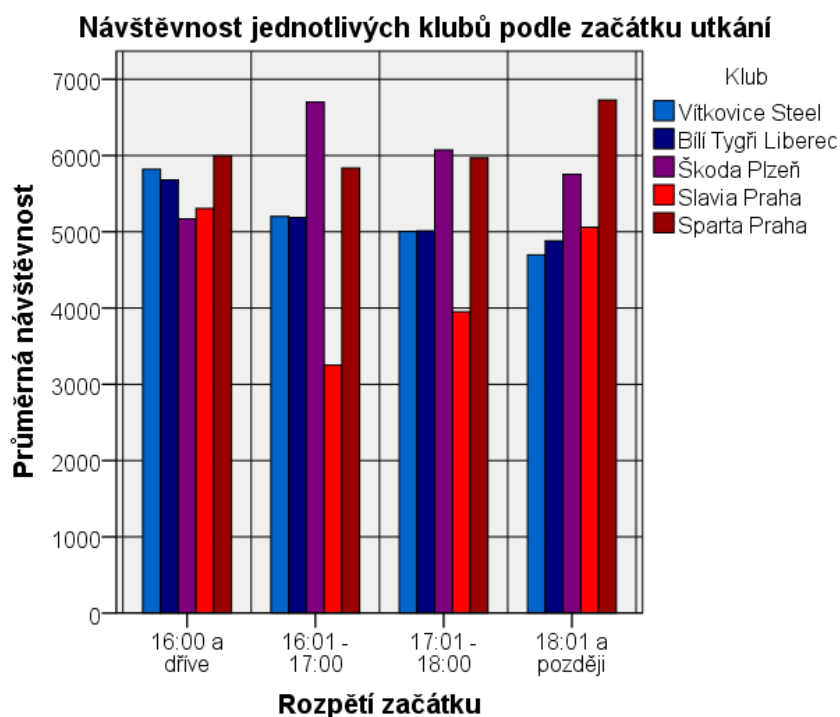
### 5.2.5 Návštěvnost v závislosti na začátku utkání

Následující obrázek (5.28) porovná sledovanost hokeje podle momentu úvodního vhazování zápasu. Vyšších průměrných návštěv dosahují kluby v případě začátku pozdějšího než v 17:01. Pro začátek od 17:01 do 18:00 jde o hodnotu 5 638, pro start zápasu v 18:01 nebo později je výsledkem 5 454 lidí na zápas. Nicméně utkání začínající před 16. hodinou jsou jen těsně za kategorií 18:01 a později, rozdíl tvoří dva diváci. Nejméně navštěvovaná (5209 diváků/zápas) jsou utkání, jejichž první byly se odehraje mezi 16:01 a 17:00.

Obr. 5.28 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle začátku utkání



Obr. 5.29 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle začátku utkání



Po rozdělení mezi jednotlivé kluby jsou vidět větší rozdíly mezi průměry v jednotlivých časových kategoriích. Nejvíce vyrovnaná je statistika, jež sleduje zápasy začínající brzo po poledni, tedy do 16:00, průměry jednotlivých týmů jsou v rozmezí od 5 170 (Plzeň) do 5 996 (Sparta). Největší odchylku může rozpoznat na časové škále 16:01 – 17:00, kde

utkání Slavie jsou navštěvována pouze 3 250 diváky, což není v porovnání s plzeňskými zápasy ani na poloviční úrovni.

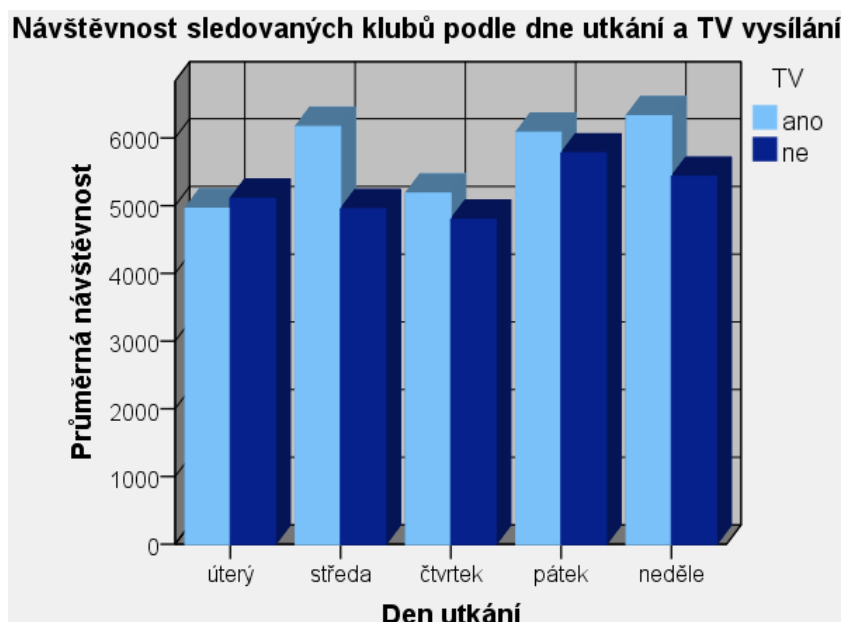
Také v dalším časovém rozpětí jsou nejvíce sledovaní „škodováci“ a naopak „sešívání“ nejméně, rozdíl již není tak markantní, 6 073 oproti 3 952. Jako nejvhodnější se jeví začátky zápasu ve večerních hodinách pro spartánské příznivce, průměrně se jich na zápasech objevuje 6 728. Naopak pro ostravské fanoušky jsou tyto pozdní začátky nejméně vítané, výsledkem je necelých 4 700 fandů na utkání.

### 5.2.6 Návštěvnost v závislosti na dni utkání a TV vysílání

Pro český extraligový hokej jsou typické tři hrací dny – úterý, pátek a neděle, avšak především z důvodu rozptýlení televizních přenosů mezi ostatní dny jsou některé zápasy odehrávány v jiných termínech. Pravidelná předehrávka pátečního kola se odehraje ve čtvrtek, úterní kolo se nejčastěji dohrává ve středu. V součtu 18 utkání bylo odehráno v pondělí nebo v sobotu, proto nejsou pro analýzu tyto dny relevantní.

Ve všech zmíněných dnech jsou paradoxně vyšší návštěvy na utkáních, které vysílala přímým přenosem některá z televizí, vysvětlením může být, že majitelé televizní práv volí do svého vysílání atraktivní duely. Výjimkou je pouze úterý, kdy utkání bez TV přenosu navštěvuje průměrně o 150 diváků více. Při celkovém pohledu jsou vidět vyšší průměrné hodnoty v pátečních a nedělních utkáních, než ve třech dnech uprostřed pracovního týdne.

Obr. 5.30 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle dne utkání a TV vysílání



### 5.2.7 Návštěvnost v závislosti na měsíci utkání

Základní část extraligy ledního hokeje začíná v září a poslední zápasy jsou dohrávány v únoru, případně březnu. Vývoj návštěvnosti ukazuje, že v úvodních měsících je zájem diváků nižší, zářijové a říjnové průměry lidí jsou 5 172 a 5 059. Postupem dalších odehraných kol a měsíců davy diváků v ochozech mírně houstnou. A s blížícím se závěrem základní části, ve které se rozhoduje o tom, zda tým postoupí do bojů o titul nebo bude obhajovat příslušnost k elitě v nervózních barážových kláních, se průměrná návštěvnost dostává až k sezónním vrcholům, na březnových 6 085 diváků na zápas.

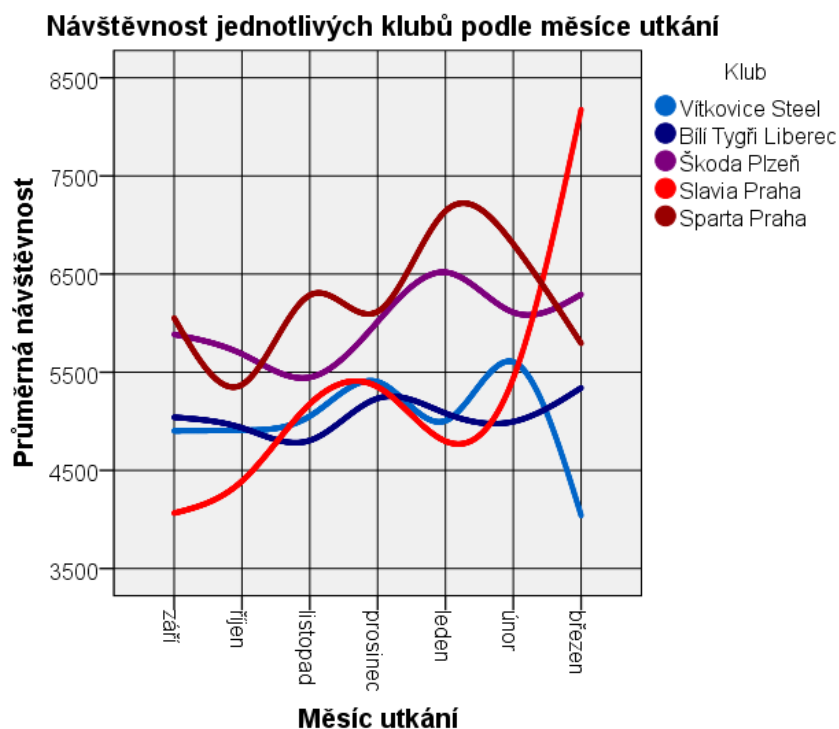
Obr. 5.31 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle měsíce utkání



Zajímavé je při pohledu na obrázek 5.32 porovnání Vítkovic a Slavie. Vítkovičtí dosahují svých maxim v únoru a následně jejich měsíční průměr prudce klesá, to je zřejmě způsobeno, že o úspěchu či neúspěchu ostravských hokejistů je rozhodnuto před posledními zápasy sezóny, které připadají na měsíc březen. Kdežto slávisté s velkou podporou fanoušků v zádech bojují o pozice zaručující play-off do posledních minut. Liberecké měsíční hodnoty kolísají v různých odchylkách okolo hranice pěti tisíc.

Největší porce zápasů bývá každoročně odehrána v lednových termínech, pro hokej je tento měsíc ideální, protože nemusí čelit přímé konkurenci fotbalu, který má zimní přestávku. To se projevuje především v návštěvnostech Plzně a Sparty, v dalších měsících pak tyto kluby vykazují klesající zájem fanoušků, kteří se zřejmě již připravují na vrchol sezóny, v podobě vyřazovací části.

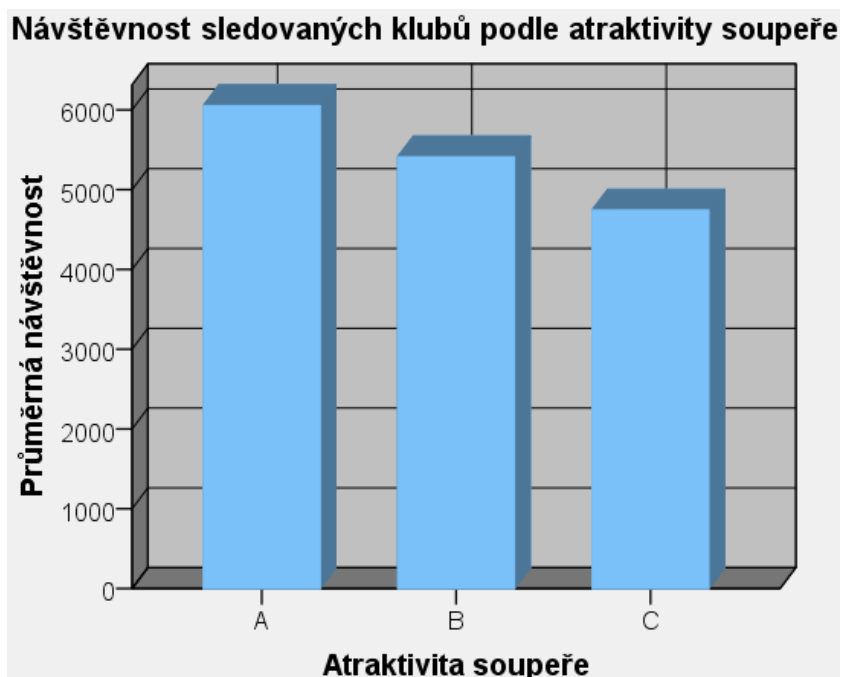
**Obr. 5.32 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle měsíce utkání**



### 5.2.8 Návštěvnost v závislosti na soupeři

Podle podobného klíče zohledňujícího míru soupeření mezi jednotlivými týmy jako v případě fotbalových utkání byly rozděleny kluby hokejové extraligy, jejichž rozdělení naleznete v příloze. Opět byly vytvořeny tři kategorie podle atraktivity, označené písmeny A, B nebo C.

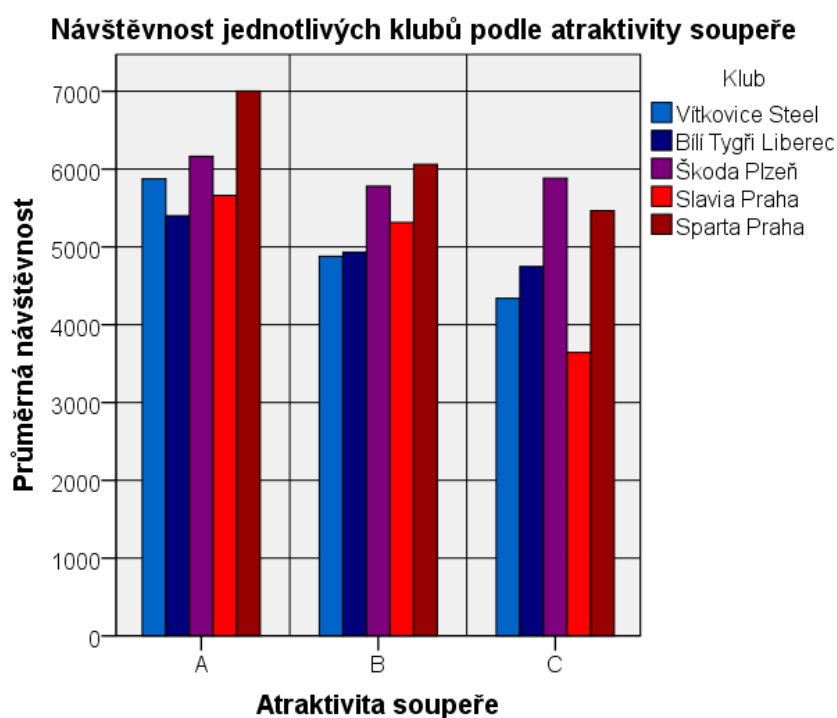
**Obr. 5.33 – Návštěvnost domácích utkání sledovaných klubů podle atraktivity soupeře**



Postupný propad mezi kategoriemi atraktivnosti soupeření dokládá obrázek 5.33. Vždy můžeme vidět pokles přibližně o 650 diváků na zápas, kteří ubývají se snižující se zajímavostí rivalů. Pro „Áčkové“ soky bylo v rámci všech sledovaných klubů naměřeno průměrné hodnoty 6 052, sloupec znázorňující soupeře s nejnižší zárukou poutavosti pro fanoušky vykazuje číslo 4 742.

Všechny kluby až na jeden se drží zmíněného úbytku příznivců v závislosti na soupeři, tím klubem je Plzeň. Ačkoli jsou jejich průměry podle kategorie soupeře velmi vyrovnané, nejnižší návštěvy byly pozorovány na utkáních s týmy úrovně B, když bylo dosaženo 5 782 diváků za zápas. Soupeře ze skupiny C sledovalo o rovných 100 hokejových fandů více. Výrazný rozdíl mezi kategoriemi A a B lze spatřit v grafem znázorňující Vítkovice a Spartu, pokaždé je pokles téměř jeden tisíc. Ještě o více než polovinu větší propad vyplývá při porovnání slávistických utkání s protivníky B a C.

**Obr. 5.34 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle atraktivity soupeře**



## 5.2.9 Návštěvnost v závislosti na výsledku předchozího utkání

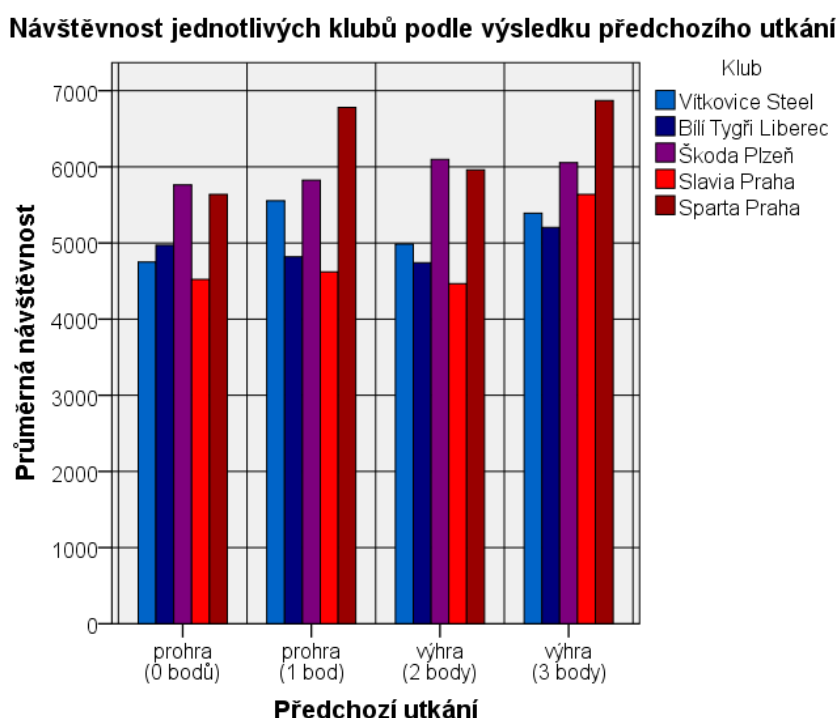
Hodnocení počtů diváků na utkáních sledovaných ve vztahu k výsledku minulého utkání je rozděleno do čtyř kategorií. První skupinu tvoří zápasy, po nichž mužstvo odešlo s porážkou v normální hrací době, druhou jsou prohry v prodloužení nebo na nájezdy, následují výhry v prodloužení nebo na nájezdy a konečně poslední sloupec znázorňuje tříbodový zisk z minulého utkání, tedy výhru po 60 minutách hry.

Vítkovický stadion je nejvíce naplněn diváky po utkáních, která jejich oblíbenci prohráli až v nastaveném čase nebo po samostatných nájezdech, do hlediště na následující zápas přichází v průměru 5 555 diváků, po výhře v minulém utkání je v hale napočítáno v poměru na jedno utkání 5 392 fanoušků. Stejně zápasy přitahují do hokejové arény také příznivce Sparty, vítězství motivuje k návštěvě průměrně 6 871 zvědavců, prohra v prodloužení nebo v samostatných nájezdech se sebou nese o 100 lidí menší průměrné návštěvy.

Velmi vyrovnané jsou hodnoty pro klub sídlící ve městě pod Ještědem, což může znamenat velké množství věrných fanoušků, kteří na svůj tým nezanevrou ani v případě neúspěchů. Dá se říci, že v případě plzeňských návštěvností je zachován stoupající trend návštěvnosti při vyšším bodovém přidělu z minulého utkání.

Rovnoměrné rozdělené jsou počty diváků na utkáních, ve kterých „červenobílí“ nezískají plný počet bodů. Kdežto zápasy ukončené vítězstvím Pražanů v normální hrací době nalákají do hlediště O<sub>2</sub> Areny na další zápas v průměru 5 638 diváků.

**Obr. 5.35 – Návštěvnost domácích utkání jednotlivých klubů podle výsledku předchozího utkání**



## 5.2.10 Analýza vlivu proměnných na návštěvnost hokejových utkání

V následující tabulce (tab. 5.5) je s 95 % stupněm spolehlivosti testováno, jestli bude potvrzena statistická závislost mezi počtem diváků na hokejových utkáních a činiteli, které množství diváků ovlivňují. Kritická hodnota pro přijetí hypotézy byla vypočítána v programu Excel po dosazení hladiny významnosti a stupňů volnosti. Analýzou rozptýlů odděleně pro každý faktor bylo zjištěno, že se vyskytuje závislost mezi návštěvností a dnem utkání a mezi



návštěvností a měsícem utkání. Může být tedy přijato tvrzení, že zkoumané průměry se nerovnaj. Časové rozpětí začátku utkání nevykazuje staticky významný vliv na počet diváků na stadionech. Pozorované rozdíly mezi průměrnými hodnotami v rámci jednotlivých časových skupin jsou vysvětlitelné kolísáním výsledků uvnitř skupin.

**Tab. 5.5 – Analýza rozptylu v závislosti na proměnných**

| ANOVA                                       |                |                 |                |                     |                    |           |
|---|----------------|-----------------|----------------|---------------------|--------------------|-----------|
| Návštěvnost a den utkání                    |                |                 |                |                     |                    |           |
|   | Součet čtverců | Stupně volnosti | Průměr čtverců | Vypočtená hodnota F | Kritická hodnota F | p hodnota |
| Mezi skupinami                              | 66379626,868   | 6               | 11063271,145   | 3,075               | 2,113              | 0,006     |
| Uvnitř skupin                               | 2313155189,017 | 643             | 3597441,974    |                     |                    |           |
| Celkem                                      | 2379534815,885 | 649             |                |                     |                    |           |
| Návštěvnost a časové rozpětí začátku utkání |                |                 |                |                     |                    |           |
|   | Součet čtverců | Stupně volnosti | Průměr čtverců | Vypočtená hodnota F | Kritická hodnota F | p hodnota |
| Mezi skupinami                              | 14297783,287   | 3               | 4765927,762    | 1,302               | 2,619              | 0,273     |
| Uvnitř skupin                               | 2365237032,597 | 646             | 3661357,636    |                     |                    |           |
| Celkem                                      | 2379534815,885 | 649             |                |                     |                    |           |
| Návštěvnost a měsíc utkání                  |                |                 |                |                     |                    |           |
|   | Součet čtverců | Stupně volnosti | Průměr čtverců | Vypočtená hodnota F | Kritická hodnota F | p hodnota |
| Mezi skupinami                              | 59257265,100   | 6               | 9876210,850    | 2,737               | 2,113              | 0,012     |
| Uvnitř skupin                               | 2320277550,785 | 643             | 3608518,742    |                     |                    |           |
| Celkem                                      | 2379534815,885 | 649             |                |                     |                    |           |

## **5.3 Ostatní faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání**

### **5.3.1 Konkuruující sporty**

Všechny sledované kluby sídlí v obrovských městech, kde je velká koncentrace různých sportovních událostí. Každý zmíněný tým má ve svém prostředí přímé a nepřímé konkurenty. Přímými konkurenty jsou kluby ze stejného odvětví, pro fotbalové tedy ostatní fotbalová mužstva působící v daném městě, která nastupují k soutěžím na různých výkonnostních úrovních. Mezi nepřímé konkurenty patří kromě vzájemného soupeření fotbalových a hokejových klubů o přízeň fanoušků také ostatní kluby z jiných sportovních odvětví a také jiné jednorázové sportovní události konané na území města, které jsou blíže popsány v podkapitole Popularita sportu ve městech.

### **5.3.2 Volnočasové aktivity**

Sledování sportovních zápasů je jednou z možností trávení volného času, ten však lze vyplnit i jinými aktivitami. Potenciální zákazníci fotbalových a hokejových klubů mohou sami aktivně sportovat. Někteří volí spíše návštěvu divadelních představení nebo kinosálů. Jiní vyhledávají koncerty a hudební festivaly. Další alternativou jsou dovolené, výlety nebo nákupní centra.

### **5.3.3 Počasí**

Důležitý faktor, který ovlivňuje návštěvnost spíše fotbalových utkání, avšak do jisté míry rovněž hokejové zápasy. Někteří lidé dají přednost klidnému prostředí v teple domova před cestou na stadion v zimě a jiné nepřízní počasí. Ale zpět k fotbalu, který je změnami počasí ovlivněn více. V dnešní době je většina tribun fotbalových stadionů zastřešených, přesto se nejde chladným a deštivým klimatickým podmínkám dokonale vyhnout. Neustále pak dochází k debatám, proč v letních měsících (červen, červenec) se liga nehraje a naopak v listopadu, prosinci a únoru jsou ligové zápasy navzdory mnohdy nepřejícímu počasí v plném proudu.

### **5.3.4 Kvalita hráčů**

Úroveň hráčských kádřů se podílí na přilákání diváků do ochozů. Oba zmíněné sporty jsou kolektivní hry, avšak zvučná jména fungují na diváky jako magnet. Ze zřejmých, obzvláště ekonomických, důvodů však kvalitní hráči z předních českých lig odcházejí. Pokud se vracejí, tak spíše na poslední roky své profesionální kariéry. Hvězdy typu Baroš, Poborský, Šmicer, Kaberle, Patera, Straka jsou nebo byli pro každou soutěž nepochybným přínosem. Kvalitní hráči přinášejí klubům předpoklad pro dobré výkony a zvyšují šanci na získání trofejí.

### **5.3.5 Cena vstupného**

Jedním z nepružnějších nástrojů marketingového mixu je cena. Její výše se dá podle potřeby upravovat a měnit. Ceny vstupenek na Gambrinus ligu se pohybují mezi 90 – 300 Kč podle zakoupeného místa a stadionu, který diváci navštěvují. Cenové rozpětí jednorázových vstupenek na hokejovou extraligu je od 115 Kč do 260 Kč.

### **5.3.6 Vybavení a zázemí hal**

Komfort a škála nabízených služeb mohou také ovlivnit konečné rozhodnutí spotřebitelů sportovních utkání. Nejmodernějšími stadiony disponuje Slavia – fotbalový klub je spoluvlastníkem Eden Arény, jejíž stavba byla dokončena v roce 2008. Pouze o čtyři roky starší je O<sub>2</sub> Arena, ve které nastupuje ke svým zápasům jejich hokejová „sestřička“. Zázemí stadionů ostatních zkoumaných hokejových klubů je na srovnatelné úrovni. To neplatí v případě fotbalu, příkladem je ostravský Baník, jehož Bazaly nesplňují některé bezpečnostní podmínky. Proto je nutná rekonstrukce, která si v nejbližších letech vynutí stěhování na Městský stadion do Vítkovic, dějiště Zlaté tretry.

## 6 Návrhy a doporučení

V posledních letech dochází k postupnému růstu počtu diváků na utkáních Gambrinus ligy, avšak stále je velmi vzdálen od šesti tisícových průměrů z druhé poloviny 90. let minulého století. To je způsobeno jednak celkovou hráčskou kvalitou ligy, která nemůže konkurovat špičkovým evropským ligám v Anglii, Německu nebo Španělsku. Hráči, kteří si udělají jméno svými výkony na hřištích české ligy, rychle mizí do zahraničních soutěží. Dalším faktem je, že lidé mají možnost vybírat z velké škály volnočasových aktivit místo návštěvy fotbalových utkání. Vzorem pro přilákání a následnou péči o fanoušky by mohla být Sparta Praha, která dosahuje každoročně jedny z nejvyšších průměrných návštěv mezi prvoligovými týmy, za což vděčí obrovské základně svých fanoušků. Sparta je také klubem, jenž se svými fanoušky nejlépe komunikuje, důkazem jsou on-line chaty na webových stránkách Sparty nejen s hráči letenského klubu, ale také s členy realizačního týmu. Pravidelně před každým domácím utkáním vydává klubový magazín s názvem „Sparta do toho!“. Další z mnoha aktivit, které klub pro své fanoušky dělá, byla dražba retro dresů v listopadu loňského roku. Sparta odehrála jedno z ligových utkání v černých dresech s velkým bílým „S“ na hrudi, jako upomínku na 120. výročí založení klubu. Cílem letenského klubu by mělo být udržet nadále tuto strategii přístupu k fanouškům. Dalšími návrhy pro kluby, jež trápí dlouhodobě nízká návštěvnost, by mohlo být přesunutí zápasů do brzkých odpoledních hodin, na kterých by mohly být nabízeny volné vstupenky pro diváky z nižší věkové kategorie, čímž by u nich podněcovali zájem o sport. Velkou výhodou ligy je, že generálním sponzorem nejvyšší soutěže je pivovar. Tato výhoda by mohla být využita ve dvou rovinách. Zprvu by pivní produkty mohly být uvítacím nápojem na vybraných utkáních s nižší atraktivitou a postarat se o přilákání návštěvníků i na tyto duely. Ve druhé rovině by se zintenzivnila reklama daného pivovaru.

Kolísání okolo hranice 5 000 diváků v průměru na jedno utkání extraligy ledního hokeje je možné pozorovat z dlouhodobého hlediska. Díky tomu patří Tipsport extraliga mezi nejnavštěvovanější hokejové soutěže v Evropě. Úroveň nejvyšší soutěže utrpěla mírný pokles v důsledku zavedení povinného počtu juniorů na soupiskách týmů pro utkání, což je krokem k posunutí konkurenceschopnosti mládežnického hokeje na mezinárodní úrovni. Nicméně neustále se na českých kluzištích prohánějí hráči velmi zvučných jmen, kteří na své výkony lákají velké zástupy diváků. Častou překážkou pro místní diváky může být vzdálenost haly od jejich obydli, proto volí jako dopravu na stadion cestování autem. Avšak i kapacita parkovacích míst v okolí stadionu je omezena a tudíž by pro fanoušky mohlo být zajímavým impulsem, kdyby lístek na utkání platil zároveň jako jízdenka na městskou hromadnou dopravu, čehož by diváci mohli využít při cestě na zápas i následném návratu do svých

domovů. Další variantou jak by mohly hokejové kluby získat diváky na svou stranu je zavedení pravidelných propagačních aktivit (např. soutěže o lístky na další utkání, poukázky na slevy do obchodních center nebo hodnotné ceny) přímo během utkání, o kterých by předem informovali fanoušky na svých oficiálních internetových a facebookových stránkách. Cestou docílení většího počtu žen v hledištích, o kterých je známo, že preferují hokej před fotbalem, by mohly být zlevněné vstupenky nabízené tomuto segmentu potenciálních zákazníků.

Možností přilákání většího počtu diváků do hledišť stadionů obou konkurujících týmů ve zmiňovaných městech by mohlo být spojení některých aktivit organizovaných těmito kluby. Ty by mohly například pořádat společné autogramiády hráčů nebo nabízet tzv. balíček vstupenek za zvýhodněnou cenu, který by obsahoval vstupenky na víkendové zápasy obou týmů.

## 7 Závěr

Největším problémem této analýzy bylo, že při zkoumání každého faktoru bylo vždy odhlédnuto od vzájemné provázanosti. Zřejmé je, že návštěvnost ovlivňuje současně několik různých činitelů, proto nelze přesně stanovit jeden konkrétní faktor, který má zásadní vliv na počet diváků na stadionech. Rozšíření o další pozorované kluby, případně sezóny, kterých se analýza týká, by zvýšila hodnotu dosažených výsledků.

Z analýzy fotbalových utkání vyplynulo, že největší statistickou významnost má faktor časového rozpětí začátku utkání. Bylo zjištěno, že nejmenší návštěvy kluby zaznamenávají na utkáních se začátkem dříve než v 16:00. Čím pozdější je výkop zápasu, tím vyšších průměrů sledované kluby dosahovaly. Při segmentaci výsledků podle jednotlivých klubů byly zhodnoceny jako nejideálnější různé doby začátku. Baník, Plzeň a Sparta potvrdily jako nejlepší možný start zápasu po 19. hodině, Slavia měla nejvyšší návštěvnost na utkáních časně odpoledních a Liberec na zápasech se začátkem mezi 17:01 a 18:00.

Faktory dne utkání a televizního vysílání byly zkoumány dohromady pro všechny kluby. Nejlepšími dny pro fotbal za přítomnosti televizních kamer se jeví víkendové termíny. Velmi ovlivněni jsou diváci při rozhodování, zda shlédnout utkání naživo přímo na stadionu nebo v televizi během pátečních a pondělních hracích dnů. Utkání, která nejsou přímo vysílána některou z televizních společností, mají výrazně vyšší průměrnou návštěvnost než utkání, která současně běží v TV.

Ačkoli se nepotvrdila statistická závislost mezi návštěvností a měsícem utkání bylo analýzou zjištěno, že v zimních měsících nejsou stadiony plněny diváky tolik jako v měsících pro fotbal příhodnějších. Nejnižších návštěv všechny jednotlivé kluby dosáhly v jednom z měsíců – listopad, prosinec a únor. Různé výsledky pak jsou zaznamenány pro hodnoty nejvyšší. Ostravskému publiku nejvíce vyhovují únorové a březnové zápasy, libereckým termíny květnové, Plzni a Slavii zářijové a Spartě pak měsíce březen, duben a červen.

Velmi významným činitelem působícím na návštěvnost utkání je atraktivita soupeře. Po rozdělení týmů do jednotlivých kategorií podle míry soupeření bylo potvrzeno, že zápasy s atraktivními protivníky mají speciální náboj i pro fanoušky. Jediná odchylka od předpokladu byla zaznamenána v případě Slavie a Liberce, jejichž utkání s nejméně atraktivními soupeři sledovalo v průměru více diváků než utkání proti středně atraktivním týmům.

Sledovaným faktorem byl také výsledek předchozího utkání. Ostrava, Liberec a Plzeň dosáhly na nejvyšší divácké průměry v utkáních následujících po vyhraném utkání. Slavisté zaznamenávají nejvyšších čísel na úvodních utkáních podzimní a jarní části sezóny a také v případě dělby bodů v minulém utkání. U Sparty byl zaznamenán nejlepší divácký výsledek překvapivě na utkáních, které následovaly po předchozí porážce.

V případě hokejových utkání byla zjištěna statistická významnost u faktorů den a měsíc utkání. Den utkání byl podobně jako u fotbalu analyzován spolu s TV vysíláním. Téměř ve všech hracích hokejových dnech byly zaznamenány vyšší průměrné hodnoty diváků na utkáních, která byla vysílána v televizi. To znamená, že diváky ze stadionu neodlákala ani možnost sledování utkání z pohodlí domova. Takřka o tisíc diváků více navštěvuje páteční a nedělní zápasy než zápasy hrané v úterý, středu nebo čtvrtek.

Význam měsíce utkání byl také potvrzen a zde je patrné, že se návštěvnost zvyšuje s každým dalším odehraným měsícem, přičemž vrcholu dosahuje v březnu, kdy extraliga vrcholí. Dá se říci, že všechny kluby tento vzrůstající trend potvrzují, avšak svých maxim dosahují v různých měsících. Vítkovická návštěvnosti se ocitají na vrcholu již v únoru, Liberec má vysoké návštěvy kromě března také v prosinci. Pro slávistické fanoušky je nejpřitažlivějším měsícem březen, jelikož se rozhoduje o postupu do další části sezóny. Plzeň, podobně jako Sparta rozpoznávají jako nejlepší měsíc pro své zápasy leden, tedy období, kdy se nehraje nejvyšší fotbalová liga.

Porovnání návštěvností podle jednotlivých začátků utkání neodhalilo velké rozdíly, pokud byly zkoumány kluby jako celek. Po následném oddělení týmů jsou odchylky více patrné. Tři z pozorovaných klubů vykazují nejvyšší divácké průměry na utkáních se začátkem v brzkých odpoledních hodinách. Pro Slavii jsou stejně vhodným začátkem utkání také večerní hodiny, ve kterých je nejvíce povzbuzován fanoušky jejich největší rival – Sparta. Plzeň si získává největší podporu z hlediště na utkáních, jejichž úvodní vhazování se uskuteční v rozmezí mezi 16:01 a 17:00.

Podobně jako u fotbalových klubů byli podle atraktivity rozdělení také soupeři hokejových týmů. Rovněž zde táhnou utkání s největší atraktivitou, mezi něž můžeme zařadit pražská, západočeská nebo moravskoslezská derby. Z komparace rozdělené na samostatné kluby jsou u některých týmů vidět obrovské úbytky mezi kategoriemi. Příkladem jsou Sparta a Vítkovice při utkáních se soupeři skupin „A“ a „B“ nebo Slavia, ta měla výrazně vyšší návštěvy, pokud se utkávala s „Béčkovými“ soupeři než v bojích proti nejméně atraktivním soupeřům.

A konečně posledním pozorovaný faktor – vliv výsledku předchozího utkání na výši návštěv utkání aktuálního. Velmi vyrovnané průměry diváky byly zjištěny na zápasech Liberce. Dá se tedy tvrdit, že výsledek předchozího utkání liberecké fandů ovlivňuje pouze nepatrně. Jinak je tomu u fanoušků zbývajících klubů. Zisk tří bodů dokáže motivovat příznivce Slavie k návštěvě jejich dalšího utkání. Několik diváků odradí od dalšího příchodu na stadion, pokud Vítkovice vzejdou ze zápasu bez bodu. Vítězství v minulých zápasech ve velké míře podněcuje diváky Liberce a Sparty, aby další utkání viděly na vlastní oči. Pro plzeňské fandů jsou nejlepší pozvánkou na následující utkání vyrovnané souboje s dobrým koncem jejich favorizovaného mužstva.

## Seznam použité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-869-2904-3.
- [3] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Přel. H. Machková. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. T. Juppa. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [5] MULLIN, B. J., S. HARDY a W. A. SUTTON. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007. 539 p. ISBN 07-360-6052-9.
- [6] NEPIL, František. *Má stoletá láska!*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1993. 49 s., [55] s. obr. příl. ISBN 80-703-3284-0.
- [7] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly II*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 122 s. ISBN 978-80-245-1701-8
- [8] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III: sport v manažerské praxi, marketing, sportovní akce, zdravotnická první pomoc*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 194 s. ISBN 978-802-4517-131.
- [9] SPÁČIL, Vojtěch. *Marketingové řízení*. Kap. 10, str. 233 – 262, In: BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press Media, 2006. 736 str. ISBN 80-251-0396-X.
- [10] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

## Internetové zdroje

- [11] AC Sparta Praha. *Výsledky hospodaření ACS* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/novinky/zpravodajstvi/ostatni/vysledky-hospodareni-ac-15039.html>
- [12] Bílí Tygři Liberec. *Historie hokeje v Liberci* [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.hcbilitygri.cz/zobraz.asp?t=historie>
- [13] Brno – oficiální web statutárního města Brna. *Brno v číslech* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/zpravy-o-cinnosti-mesta/brno-v-cislech/>



- [14] Český statistický úřad. ČSÚ Praha: *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2013* [online]. 30. duben 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/\\$File/13011303.xls](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/$File/13011303.xls)
- [15] Český svaz ledního hokeje. ČSLH: *Hokejové soutěže* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/hokejove-souteze.html>
- [16] Deloitte. *Football Money League 2014*. [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: [http://www.slideshare.net/slideshow/embed\\_code/30308955](http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/30308955)
- [17] European Trophy. *30 teams in action as this years trophy kick off* [online]. 17. srpen 2013 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://europeantrophy.com/news.php?news=217>
- [18] FC Baník Ostrava. *Historie* [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/klub/historie/#historie-klub>
- [19] FC Slovan Liberec. *Historie* [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.fcslovanliberec.cz/zobraz.asp?t=historie>
- [20] FC Viktoria Plzeň. *Historie* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.fcviktoria.cz/cs/historie>
- [21] FC Zbrojovka Brno. *Historie brněnského fotbalového klubu* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-historie-historie-klubu>
- [22] Finmag.cz. *Klapzuba žasne: Fotbal snáší zlatá vejce* [online]. 24. únor 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/kaleidoskop/281712-klapzuba-zasne-fotbal-snasi-zlata-vejce>
- [23] Fotbalová asociace České republiky. FAČR: *Domácí soutěže* [online]. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/domaci-souteze/index.php>
- [24] HC Kometa Brno. *Historie klubu* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/historie.asp>
- [25] HC Slavia Praha. *Historie* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.hc-slavia.cz/zobraz.asp?t=historie>
- [26] HC Sparta Praha. *Historie klubu v kostce* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.hcsparta.cz/zobraz.asp?t=historie>
- [27] HC ŠKODA PLZEŇ. *Historie klubu ve zkratce* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.hcskoda.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>
- [28] Hokejový klub HC VÍTKOVICE STEEL , a.s. *Historie klubu* [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.hc-vitkovice.cz/klub/historie-klubu/>
- [29] iDNES.cz – Sport/hokej. *Nejbohatším klubem v hokejové lize jsou Pardubice, vydají 160 milionů* [online]. 17. září 2011 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: [http://hokej.idnes.cz/nejbohatsim-klubem-v-hokejove-lize-jsou-pardubice-vydaji-160-milionu-1pg-/hokej.aspx?c=A110917\\_1653379\\_hokej\\_ten](http://hokej.idnes.cz/nejbohatsim-klubem-v-hokejove-lize-jsou-pardubice-vydaji-160-milionu-1pg-/hokej.aspx?c=A110917_1653379_hokej_ten)

- [30] iDNES.cz. – Sport/hokej. *Šest týmů extraligy má rozpočty přes sto milionů. Favoritem je i chudší Plzeň* [online]. 17. září 2010 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: [http://hokej.idnes.cz/sest-tymu-extraligy-ma-rozpocety-pres-sto-milionu-favoritem-je-i-chudsi-plzen-18t-/hokej.aspx?c=A100917\\_120700\\_hokej\\_lge](http://hokej.idnes.cz/sest-tymu-extraligy-ma-rozpocety-pres-sto-milionu-favoritem-je-i-chudsi-plzen-18t-/hokej.aspx?c=A100917_120700_hokej_lge)
- [31] iSport.cz: Fotbal, hokej a další sporty. *Prémie za postup do Ligy mistrů: V Plzni by si rozdělili 22 milionů!* [online]. 27. srpen 2013 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-evropske-pohary-liga-mistru/179093/premie-za-postup-do-ligy-mistru-v-plzni-by-si-rozdelili-22-milionu.html>
- [32] iSport.cz: Fotbal, hokej a další sporty. *V lize se mistrovi sníží prémie, odměnu dostanou sestupující* [online]. 30. říjen 2013 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-gambrinus-liga-gambrinus-liga-12-13/132307/v-lize-se-mistrovi-snizi-premie-odmenu-dostanou-sestupujici.html>
- [33] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *MŠMT: Analýza financování sportu v České republice* [online]. 16. duben 2009 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/analiza-financovani-sportu-v-ceske-republice>
- [34] Olympijský park SOČI - LETNÁ 2014. [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.olympijskypark.cz/>
- [35] OSTRAVA - Evropské město sportu. [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://ostravamestosportu.cz/>
- [36] Podnikový zpravodaj.cz – Český byznys. *Sportovní kluby jako byznys - HC Sparta Praha* [online]. 7. únor 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.podnikovyzpravodaj.cz/aktualita/sportovni-kluby-jako-byznys-hc-sparta-praha>
- [37] SK Slavia Praha. *Historická esej* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=klub-historicka-esej>
- [38] Sport – Aktuálně.cz. *Liga na prodej! Pelta má dva kupce, Křetínský mezi nimi není* [online]. 14. leden 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://sport.aktualne.cz/liga-na-prodej-pelta-ma-dva-kupce-kretinsky-mezi-nimi-neni/r~585bd8147c6c11e3bb9f002590604f2e/>
- [39] Sport – Aktuálně.cz. *Nejvíce permanentek prodala Kometa, Slavia zase netáhne* [online]. 11. září 2013 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://sport.aktualne.cz/nejvice-permanentek-prodala-kometa-slavia-zase-netahne/r~a2f628ee1ac311e3b9570025900fea04/neni/r~585bd8147c6c11e3bb9f002590604f2e/>

- [40] SporBiz.cz. *Proč jsou Sparta, Slovácko a Viktoria Plzeň tři kluby, které nejlépe oslovují fanoušky?* [online]. 10. leden 2012 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2012/01/10/proc-jsou-sparta-slovacko-a-viktoria-plzen-tri-kluby-ktere-nejepe-oslovuji-fanousky-online-a-offline/>
- [41] Sportovní Holding Praha, a.s. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.shp.cz/>
- [42] SportovníNoviny.cz. *Návštěvnost na extralize oproti minulé „výlukové“ sezoně klesla* [online]. 8. březen 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.sportovninoviny.cz/zpravy/navstevnost-na-extralize-oproti-minule-vylukove-sezone-klesla/1052367>
- [43] SportRevue.cz: Fotbal, hokej a další sporty. *9 nejdražších odchodů z Gambrinus ligy. Králem je Tomáš Rosický* [online]. 24. říjen 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.sportrevue.cz/9-nejdrazsich-odchodu-z-gambrinus-ligy-kralem-je-tomas-rosicky/ch-47543#articleStart>
- [44] SportRevue.cz: Fotbal, hokej a další sporty. *Tak se točí peníze! 13 nejdražších přestupů v rámci Gambrinus ligy* [online]. 7. září 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.sportrevue.cz/tak-se-toci-penize-13-nejdrazsich-prestupu-v-ramci-gambrinus-ligy/ch-47277#articleStart>
- [45] Svetsportu.info. *Rozpočty klubů Gambrinus ligy a přehled změn v jejich kádrech* [online]. 24. červenec 2013. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: [http://www.svetsportu.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2500:rozpoty-klub-gambrinus-ligy-a-pehled-zmn-v-jejich-kadrech&catid=3:domaci&Itemid=74](http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2500:rozpoty-klub-gambrinus-ligy-a-pehled-zmn-v-jejich-kadrech&catid=3:domaci&Itemid=74)
- [46] Tipsport arena a Sport Park Liberec. [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.sportparkliberec.cz/>
- [47] Týden.cz. *Hokejovou extraligu bude nadále vysílat Česká televize* [online]. 16. červenec 2013. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/sport/hokej/extraliga/hokejovou-extraligu-bude-nadale-vysilat-ceska-televize\\_276706.html#.U1q1Y I uKk](http://www.tyden.cz/rubriky/sport/hokej/extraliga/hokejovou-extraligu-bude-nadale-vysilat-ceska-televize_276706.html#.U1q1Y I uKk)

## Seznam zkratek

AC – Atletický klub (z anglického názvu: Athletic Club)

a.s. – akciová společnost

BVV – Brněnské výstavy a veletrhy

C. F. – Fotbalový klub (ze španělského názvu: Club de Fútbol)

ČMFS – Českomoravský fotbalový svaz

ČSLH – Český svaz ledního hokeje

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ELH – Extraliga ledního hokeje

FAČR – Fotbalová asociace České republiky

FC – Fotbalový klub – Football Club

FC Slovan WSK Vratislav Liberec – Football Club Slovan Wimpey - Severokámen Vratislav Liberec, a.s.)

FIFA – Mezinárodní asociace fotbalových federací (z francouzského názvu: Fédération Internationale de Football Association)

HC – Hokejový klub (Hockey Club)

IPS – Inženýrské průmyslové stavby

LZ – Leninovy závody

MS – Mistrovství světa

NHL – Národní hokejová liga (z anglického National Hockey League)

SHP – Sportovní Holding Praha

SK – Sportovní Klub

TJ – Tělovýchovná jednota

UEFA – Unie evropských fotbalových asociací (z anglického názvu: Union of European Football Associations)

ZVIL – Závody Vladimíra Iljiče Lenina

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Marek Grepl



Adresa trvalého pobytu

Husova 384

Kostelec na Hané

798 41

## **Seznam příloh**

|              |   |
|--------------|---|
| Příloha č. 1 | Přehled atraktivity soupeřů sledovaných fotbalových klubů |
| Příloha č. 2 | Přehled atraktivity soupeřů sledovaných hokejových klubů  |
| Příloha č. 3 | Ukázka sběru dat (kompletní soubor viz Edison)            |

## Přílohy

Příloha č. 1 – Přehled atraktivity soupeřů sledovaných fotbalových klubů

| Soupeř           | Ostrava | Liberec | Plzeň | Slavia | Sparta |
|------------------|---------|---------|-------|--------|--------|
| Ostrava          | -       | B       | B     | A      | A      |
| Liberec          | B       | -       | A     | A      | A      |
| Plzeň            | B       | A       | -     | A      | A      |
| Slavia           | A       | A       | A     | -      | A      |
| Sparta           | A       | A       | A     | A      | -      |
| Bohemians        | C       | B       | B     | A      | A      |
| Brno             | A       | C       | C     | B      | B      |
| České Budějovice | C       | C       | C     | C      | C      |
| Dukla            | C       | B       | B     | A      | A      |
| Hradec Králové   | C       | A       | B     | C      | C      |
| Jablonec         | B       | A       | B     | B      | B      |
| Jihlava          | B       | C       | C     | C      | C      |
| Kladno           | C       | C       | B     | C      | C      |
| Mladá Boleslav   | B       | A       | A     | B      | B      |
| Olomouc          | A       | B       | B     | C      | C      |
| Příbram          | C       | B       | B     | B      | B      |
| Slovácko         | A       | C       | C     | C      | C      |
| Střížkov         | C       | C       | C     | B      | B      |
| Teplice          | B       | A       | B     | B      | B      |
| Ústí nad Labem   | C       | C       | C     | C      | C      |
| Znojmo           | B       | C       | C     | C      | C      |
| Žižkov           | C       | C       | C     | B      | B      |

Příloha č. 2 – Přehled atraktivity soupeřů sledovaných hokejových klubů

| Soupeř           | Vítkovice | Liberec | Plzeň | Slavia | Sparta |
|------------------|-----------|---------|-------|--------|--------|
| Vítkovice        | -         | B       | B     | A      | A      |
| Liberec          | B         | -       | A     | B      | A      |
| Plzeň            | B         | A       | -     | A      | A      |
| Slavia           | A         | B       | A     | -      | A      |
| Sparta           | A         | A       | A     | A      | -      |
| Brno             | A         | C       | C     | B      | A      |
| České Budějovice | C         | C       | C     | B      | B      |
| Hradec Králové   | C         | A       | B     | C      | C      |
| Chomutov         | C         | B       | B     | C      | C      |
| Karlovy Vary     | C         | B       | A     | C      | C      |
| Kladno           | B         | B       | A     | A      | B      |
| Litvínov         | C         | B       | B     | A      | B      |
| Mladá Boleslav   | C         | A       | B     | C      | B      |
| Pardubice        | B         | A       | B     | B      | B      |
| Třinec           | A         | C       | C     | C      | C      |
| Zlín             | A         | C       | C     | C      | B      |

**Příloha č. 3 – Ukázka sběru dat (kompletní soubor viz Edison)**

|                         |                |              |               |              |              |               |               |               |               |               |               |
|-------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>kolo</b>             | 2              | 4            | 6             | 8            | 9            | 11            | 13            | 15            | 17            | 19            | 21            |
| <b>D zápas</b>          | 1              | 2            | 3             | 4            | 5            | 6             | 7             | 8             | 9             | 10            | 11            |
| <b>sezóna</b>           | 5              | 5            | 5             | 5            | 5            | 5             | 5             | 5             | 5             | 5             | 5             |
| <b>ročník</b>           | 2013/2014      | 2013/2014    | 2013/2014     | 2013/2014    | 2013/2014    | 2013/2014     | 2013/2014     | 2013/2014     | 2013/2014     | 2013/2014     | 2013/2014     |
| <b>tým D</b>            | 1              | 1            | 1             | 1            | 1            | 1             | 1             | 1             | 1             | 1             | 1             |
| <b>domáci</b>           | Ostrava        | Ostrava      | Ostrava       | Ostrava      | Ostrava      | Ostrava       | Ostrava       | Ostrava       | Ostrava       | Ostrava       | Ostrava       |
| <b>tým H</b>            | 14             | 11           | 7             | 6            | 2            | 21            | 15            | 19            | 3             | 16            | 5             |
| <b>hosté</b>            | Mladá Boleslav | Jablonec     | Brno          | Bohemians    | Liberec      | Znojmo        | Olomouc       | Teplice       | Plzeň         | Příbram       | Sparta        |
| <b>diváci</b>           | 5 490          | 6 872        | 4 127         | 3 980        | 3 672        | 5 102         | 3 080         | 2 015         | 10 127        | 6 309         | 14 130        |
| <b>kapacita</b>         | 17 372         | 17 372       | 17 372        | 17 372       | 17 372       | 17 372        | 17 372        | 17 372        | 17 372        | 17 372        | 17 372        |
| <b>procento</b>         | 32%            | 40%          | 24%           | 23%          | 21%          | 29%           | 18%           | 12%           | 58%           | 36%           | 81%           |
| <b>atraktivita</b>      | B              | B            | A             | C            | B            | B             | A             | B             | B             | C             | A             |
| <b>Č/M</b>              | Čechy          | Čechy        | Morava        | Čechy        | Čechy        | Morava        | Morava        | Čechy         | Čechy         | Čechy         | Čechy         |
| <b>cesta</b>            | 7              | 7            | 4             | 8            | 7            | 4             | 2             | 9             | 9             | 9             | 8             |
| <b>vzdálenost</b>       | 301 - 350 km   | 301 - 350 km | 151 - 200 km  | 351 - 400 km | 301 - 350 km | 151 - 200 km  | 51 - 100 km   | 400 km a více | 400 km a více | 400 km a více | 351 - 400 km  |
| <b>přesně</b>           | 344            | 337          | 177           | 372          | 342          | 177           | 99            | 465           | 465           | 425           | 380           |
| <b>den</b>              | 6              | 1            | 1             | 6            | 7            | 6             | 7             | 1             | 7             | 6             | 6             |
| <b>den</b>              | sobota         | pondělí      | pondělí       | sobota       | neděle       | sobota        | neděle        | pondělí       | neděle        | sobota        | sobota        |
| <b>čas</b>              | 4              | 5            | 3             | 1            | 1            | 2             | 4             | 3             | 1             | 1             | 2             |
| <b>doba</b>             | 18:01 - 19:00  | 19:01 <      | 17:01 - 18:00 | < 16:00      | < 16:00      | 16:01 - 17:00 | 18:01 - 19:00 | 17:01 - 18:00 | < 16:00       | < 16:00       | 16:01 - 17:00 |
| <b>záčátek</b>          | 19:00          | 20:00        | 18:00         | 15:00        | 15:00        | 17:00         | 19:00         | 18:00         | 15:00         | 15:00         | 16:45         |
| <b>měsíc</b>            | 7              | 8            | 8             | 9            | 9            | 10            | 11            | 11            | 2             | 3             | 3             |
| <b>měsíc</b>            | červenec       | srpen        | srpen         | září         | září         | říjen         | listopad      | listopad      | únor          | březen        | březen        |
| <b>umístění D</b>       | 8.             | 9.           | 15.           | 13.          | 14.          | 9.            | 10.           | 11.           | 15.           | 15.           | 16.           |
| <b>rozpětí D</b>        | 5. - 8.        | 9. - 12.     | 13. - 16.     | 13. - 16.    | 13. - 16.    | 9. - 12.      | 9. - 12.      | 9. - 12.      | 13. - 16.     | 13. - 16.     | 13. - 16.     |
| <b>umístění H</b>       | 9.             | 8.           | 10.           | 11.          | 3.           | 16.           | 8.            | 3.            | 2.            | 13.           | 1.            |
| <b>rozpětí H</b>        | 9. - 12.       | 5. - 8.      | 9. - 12.      | 9. - 12.     | 1. - 4.      | 13. - 16.     | 5. - 8.       | 1. - 4.       | 1. - 4.       | 13. - 16.     | 1. - 4.       |
| <b>výsledek</b>         | 2:1            | 0:4          | 2:1           | 1:3          | 3:0          | 1:1           | 1:1           | 0:0           | 1:2           | 1:1           | 1:1           |
| <b>předchozí utkání</b> | remíza         | prohra       | prohra        | prohra       | prohra       | remíza        | prohra        | remíza        | 1. utkání     | prohra        | remíza        |
| <b>TV</b>               | ne             | ano          | ano           | ne           | ne           | ne            | ano           | ano           | ne            | ne            | ano           |